



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN: MARKETING Y FINANZAS



TESIS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU REPERCUSIÓN
EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR
TURISMO DE LA REGIÓN PUNO,
2015 - 2016

PRESENTADA POR
NILDA ROSAS ROJAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

JULIACA – PERÚ
2016



**UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

MENCIÓN: MARKETING Y FINANZAS

TESIS

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU REPERCUSIÓN
EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR
TURISMO DE LA REGIÓN PUNO,
2015 - 2016**

PRESENTADA POR

NILDA ROSAS ROJAS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL JURADO:

PRESIDENTE : -----
Dr. MARIO AGUILAR FRUNA

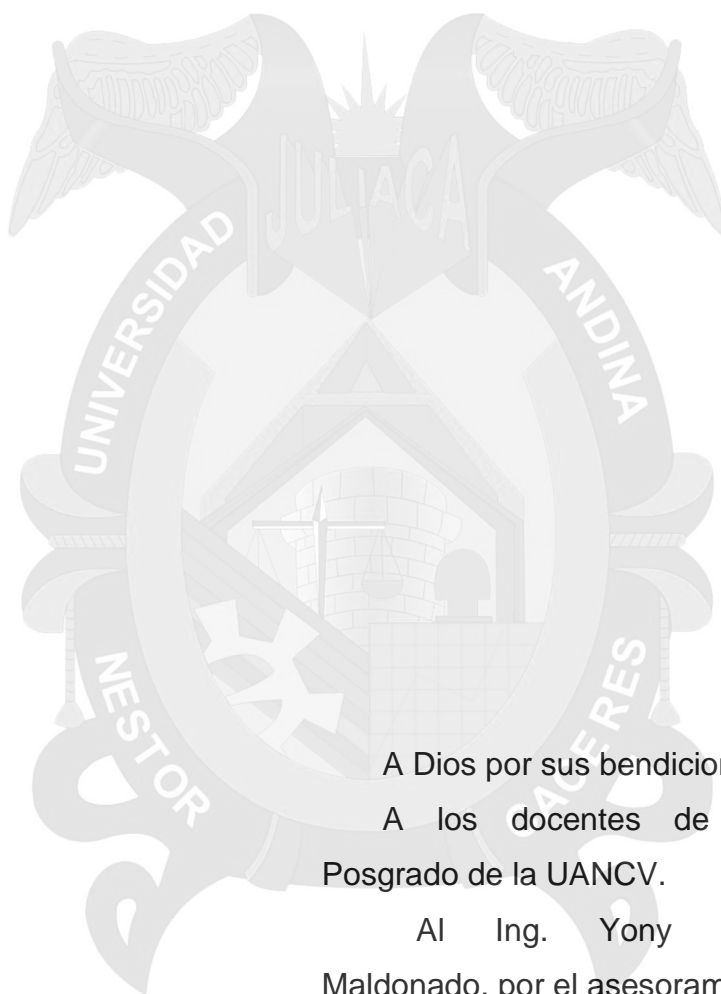
PRIMER MIEMBRO : -----
Mgtr. FIDEL CARACELA BORDA

SEGUNDO MIEMBRO : -----
Dr. MACIAS PLATON MAMANI VARGAS

ASESORA : -----
Mgtr. EVELIN MABETH CHAPARRO ROSAS



Con perenne ternura a Evelin,
Alexander y Jerson fortaleza de mis
éxitos.



A Dios por sus bendiciones

A los docentes de la Escuela de
Posgrado de la UANCV.

Al Ing. Yony Gerardo Ccapa
Maldonado, por el asesoramiento estadístico.

A las empresas del sector turismo de la
región Puno por cooperar la información
requerida para la culminación del presente
trabajo de investigación.



ÍNDICE

ÍNDICE	i
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1.EXPLICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7

CAPÍTULO II EL MARCO TEÓRICO

2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2.BASES TEÓRICAS	18
2.2.1. Planeamiento estratégico	18
2.2.1.1. ¿Por qué hacer planeación estratégica?	21
2.2.1.2. Lo que no es planeación estratégica.....	23
2.2.1.3. Un nuevo modelo de planeación estratégica	24
2.2.2. Uso del planeamiento estratégico.....	27
2.2.3. Fases del planeamiento estratégico.	28
2.2.4. Tipos de planeación.....	32
2.2.5. Peligros del planeamiento estratégico	36
2.2.6. Dimensiones del planeamiento estratégico	38
2.2.6.1. Conocimiento.....	38
2.2.6.2. Participación	50
2.2.6.3. Evaluación	57



2.2.7. Gestión empresarial.....	62
2.2.8. El plan de gestión empresarial.....	65
2.2.9. Otros niveles de gestión en una organización	73
2.2.10. La política empresarial.....	76
2.2.11. Factores condicionantes de la gestión empresarial	76
2.2.12. Ventajas de la gestión empresarial	77
2.2.13. Etapas de la gestión empresarial.....	77
2.2.14. Niveles de la gestión empresarial	78
2.2.14.1. Indicadores.....	78
2.2.14.2. Procesos	81
2.2.14.3. Documentación	81
2.2.15. Indicadores de gestión empresarial	84
2.2.16. Turismo.....	85
2.2.16.1. Alcances de la actividad turística	86
2.2.16.2. Los recursos turísticos	86
2.2.16.3. Los atractivos turísticos	88
2.2.16.4. La planta turística.....	90
2.3.MARCO CONCEPTUAL.....	93
2.4.HIPÓTESIS.....	94
2.4.1. Hipótesis general	94
2.4.2. Hipótesis específicos	94
2.5. ANÁLISIS DE VARIABLES E INDICADORES.....	95

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	97
3.2.NIVEL Y TIPO.....	98
3.3.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	98
3.4.POBLACIÓN Y MUESTRA	98
3.4.1. Población.....	98
3.4.2. Muestra.....	101
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	102
3.5.1. Técnicas	102
3.5.2. Instrumentos	102

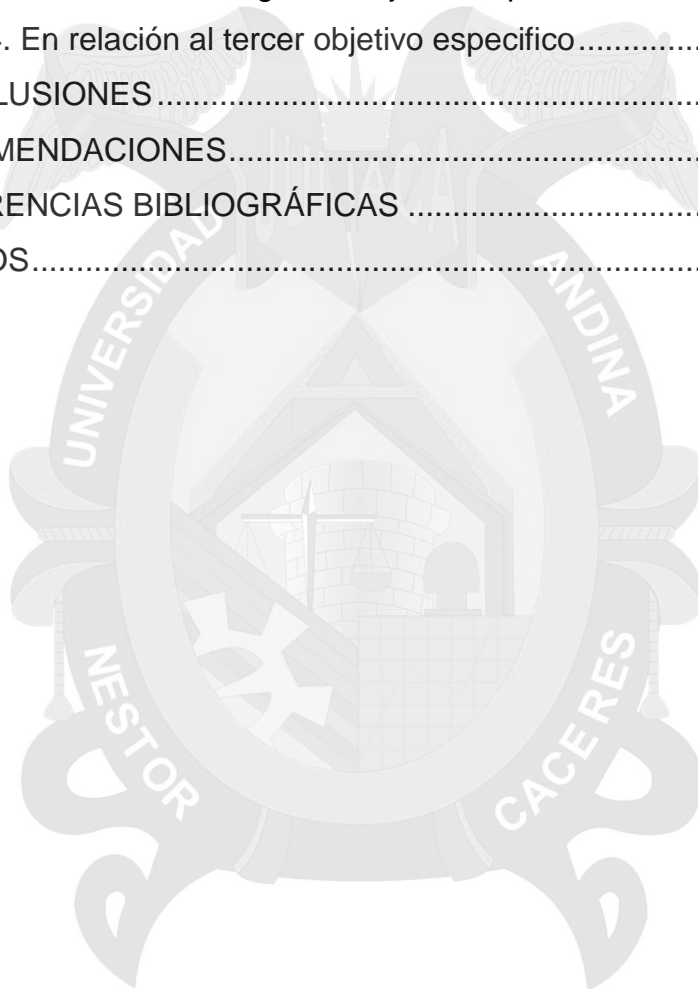


3.6. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	103
---	-----

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	105
4.1.1. En relación al objetivo general.....	105
4.1.2. En relación al primer objetivo específico.....	111
4.1.3. En relación al segundo objetivo específico	118
4.1.4. En relación al tercer objetivo específico.....	124
CONCLUSIONES.....	137
RECOMENDACIONES.....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
ANEXOS.....	145





RESUMEN

La investigación titulada: Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno 2015 – 2016. Tiene como **objetivo** Explicar la repercusión del planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, durante el año 2015-2016. La investigación pertenece al tipo de investigación explicativa, diseño no experimental. Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia que fueron 100 empresas del sector turismo, como instrumento, un cuestionario con 40 preguntas para el planeamiento estratégico y otro de 20 preguntas para la gestión empresarial. Los **resultados**, muestran que, el nivel de planeamiento estratégico existe un 44% en un nivel regular, un 29% de nivel no óptimo y un 27% presenta un nivel óptimo. En la gestión empresarial se afirma, que el 46% tuvieron un nivel regular, un 43% de nivel bueno, 11% presenta un nivel deficiente. En la dimensión de conocimiento, el 54% tuvo un nivel regular, un 35% un nivel no óptimo, un 11% un nivel óptimo. En la dimensión de participación, el 49% un nivel óptimo, 37% tuvieron un nivel regular, el 14% tuvo nivel no óptimo. En la dimensión evaluación, se evidencia que, el 73% tuvieron un nivel no óptimo, un 25% de empresas del sector turismo presentaron un nivel regular, un 2% presenta un nivel óptimo. Se llegó a la **conclusión** que existe una correlación directa y significativa ($r = .220$) entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial. En la dimensión conocimiento y la gestión empresarial ($r = .358$). En la dimensión participación y la gestión empresarial ($r = .466$). El planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial ($r = .227$).

Palabras claves: planeamiento, estratégico, gestión, empresarial, turismo.



ABSTRACT

The research entitled "Strategic planning and its impact on the business management of the tourism sector of the Puno region, during 2015 – 2016". It **aims** to explain the impact of the use of strategic planning on business management of the tourism sector of the Puno region, during the year 2015-2016. The research belongs to the type of explanatory research, non-experimental design. Non-probabilistic sampling was used for convenience that were 100 companies of the tourism sector, as instrument, a questionnaire with 40 questions for planning Strategic and another 20 questions for business management. The **results**, they show that, the level of strategic planning is 44% at a regular level, 29% at the non-optimal level and 27% at an optimal level. In business management, it is stated that 46% had a regular level, 43% of good level, 11% has a poor level. In the knowledge dimension, 54% had a regular level, 35% a non-optimal level, 11% an optimal level. In the dimension of participation, 49% had an optimal level, 37% had a regular level, and 14% had a not optimal level. In the evaluation dimension, it is evident that 73% had a not optimal level, 25% of companies in the tourism sector showed a regular level, 2% has an optimal level. It was **concluded** that there is a direct and significant correlation ($r = .220$) between strategic planning and business management. In the knowledge and business management dimension ($r = .358$). In the participation dimension and in business management ($R = .466$). The strategic planning in the evaluation dimension and business management ($r = .227$).

Key words: planning, strategic, management, business, tourism.



INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros para ser logrados durante periodos específicos del proceso de planeación.

Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, sin considerar quién está involucrado, quién no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que, no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas.

Las organizaciones empiezan a darse cuenta que la gestión empresarial es una división departamental rígida deriva fácilmente en la eludir de responsabilidades e impide afrontar una mejora de los procesos de la empresa en profundidad. ¿Qué se debe hacer frente al reto del cambio? ¿Abandonar delante de las amenazas que comporta o, al contrario, creemos que hay buenas oportunidades para luchar y vencer? Solo hay una respuesta. El inmovilismo en un mercado cambiante significa desaparecer. Y, si se decide



luchar, ¿cómo debe hacerse? Nuestros clientes nos indican las opciones básicas:

Se utiliza el término gestión para dar la idea común. La proactividad hace referencia al estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles como herramienta básica de gestión. El trabajo de investigación se concluye que para la aplicación del planeamiento estratégico debe tenerse en cuenta la dimensión de conocimientos, participación y evaluación, además estas dimensiones realizadas correctamente tendrán una repercusión en la gestión empresarial de su empresa de servicios.

Acorde con los lineamientos lógicos y científicos, la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos:

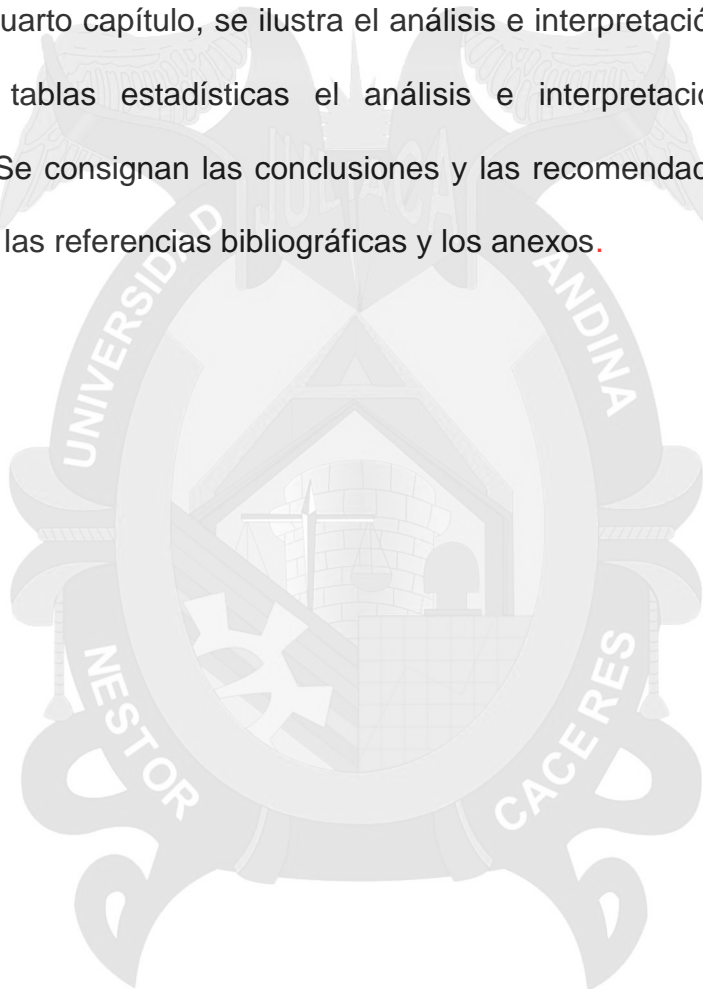
En el primer capítulo, se determina el problema. Contiene el análisis y planteamiento del problema; igualmente los objetivos, delimitación, justificación y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se señala el marco teórico que comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que dan sustento doctrinario, el marco conceptual con precisión, las hipótesis y el análisis de las variables e indicadores.



En el tercer capítulo, se establece la metodología de la investigación. Se especifican el método, tipo, diseño y nivel de la investigación, se precisan la población y muestra; técnicas e instrumentos; y el diseño de contrastación de hipótesis.

En el cuarto capítulo, se ilustra el análisis e interpretación de resultados. A través de tablas estadísticas el análisis e interpretación; igualmente la discusión. Se consignan las conclusiones y las recomendaciones. Finalmente, se insertan las referencias bibliográficas y los anexos.





CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. EXPLICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La apertura y creación de nuevos destinos turísticos en nuestro país, y los tratados de libre comercio y la globalización del mercado, hacen que el Perú, en muchas de sus regiones y en especial en la región de Puno sea un destino turístico único ya que aquí se encuentra el lago más navegable del mundo, haciendo que muchas micro y pequeñas empresas se desarrollen en este rubro del turismo (Mayurí, 2011).

La demanda de los turistas nacionales y extranjeros a la región Puno en el año 2015 son aproximadamente un total de 833 069. En el año 2016 I, enero a junio del 2016, Tenemos el ingreso del mercado europeo como son: Alemania, España, Francia, Italia, Inglaterra y otros. Que ascienden a 76 918. Asimismo el ingreso de los turistas del mercado americano del 2016 I de enero a junio, de los países: Estados Unidos, Canadá, Chile, Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia y otros es de 50 551 turistas respectivamente.



Los turistas nacionales y extranjeros en el 2016 I, de enero a junio, que visitan a la región de Puno, arriban 119 930 y pernoctan 182 767 turistas, esto indica que la región Puno es una ciudad turística del Perú.

Los lugares más visitados a la región Puno por los turistas nacionales y extranjeros es al lago Titicaca por ser el lago más alto y navegable del mundo. La isla los Uros un 22%, Taquile 50%, Amantani 17%, Llachón 5%, Luquina 5%, Suasi 1%. Entre los monumentos arqueológicos tenemos la visita a Sillustani 59%, Pucará 38%, Cutimbo 1% y San Juan de Letrán 1%, Nuestra Señora de Asunción 1%. (MINCETUR, 2016)

Las agencias de viaje, hoteles, hostales, restaurantes en nuestro país pertenecen a un sector del turismo de enorme importancia para la economía de la nación. De ellas, se extrae el 10% del PBI, siendo una fuente generadora de recursos innegable.

Los empresarios y sus colaboradores del sector turismo deben desarrollar sus capacidades en un proceso continuo de adaptación y transformación de sus empresas.

Una empresa podrá calificarse como óptima si posee un buen planeamiento estratégico cuando cambia los recursos de campos de baja productividad y rendimiento a niveles de más productividad y rendimiento, tanto es el riesgo, y quizás algunas veces sin éxito. Y no



siempre existe este riesgo porque la sistematización bien dirigida se basará en la innovación por objetivos.

La gestión empresarial es la acción de dotar a los recursos de la empresa con una capacidad de producir recursos. La innovación sistemática en un excelente planeamiento estratégico, consiste en la búsqueda organizada y con unos objetivos de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer a una buena gestión de la empresa (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

Para gestionar positivamente y con eficacia los procesos de adaptación y transformación de un planteamiento estratégico, los responsables de la empresa deben alcanzar altos niveles de eficiencia en sus cualidades de gestión, en su capacidad para tomar decisiones, en sus niveles de productividad y en su eficiencia personal, el planeamiento estratégico y la gestión empresarial debe estar fusionados ya que los cambios son cada vez más numerosos en un mundo globalizado (Martínez, 2003).

En la actualidad, ninguna empresa evade a este proceso de planeamiento estratégico, ni siquiera las empresas más sólidas y representativas en cualquier sector de la sociedad. Los cambios se producen cada vez con más velocidad.

De un día para otro las empresas de los sectores de turismo e instituciones que antes requerían años para cambiar, lo hacen, provocando cambios profundos en el mundo empresarial.



Es importante que las empresas del sector turismo como los hoteles, hostales, restaurantes y agencias de viajes, tengan una buena base de datos y estadísticas. Interpretar las diversas matrices, indicadores y modelos de gestión administrativa que se proponen en este documento indispensable de consulta para empresarios, gerentes, asesores, docentes, estudiantes y demás personas que necesitan definir su unidad estratégica o un planeamiento estratégico acorde con las necesidades de la empresa y mantener quizás una buena u optima gestión dentro de la empresa para así competir en optimas consideraciones con el mercado del turismo (Prieto, 2011).

Por tanto, los dueños y representantes legales deben asumir el control de los cambios que se producirán en sus empresas y realizar un buen planeamiento estratégico. No se trata de reaccionar lentamente a los cambios del entorno, sino de actuar de forma proactiva que les permita controlar, liderar e incluso provocar los cambios.

En la oficina de DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo en Puno) actualmente declarados y registrados en dicha oficina es regular, pese a tener la fluidez de los atractivos que en las últimas estadísticas son mayores, tanto de turistas nacionales e internacionales. En consecuencia se ven afectados al desarrollo de las Mypes formados en el rubro de hoteles, hostales, restaurantes y agencias de viajes.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la repercusión del planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, 2015-2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo es la repercusión del planeamiento estratégico de la dimensión conocimiento en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno?

¿Cómo es la repercusión del planeamiento estratégico de la dimensión participación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno?

¿Cómo es la repercusión del planeamiento estratégico de la dimensión evaluación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo relacionado al estudio del planeamiento estratégico y gestión empresarial en las empresas turísticas de la Región Puno, se justifica porque con ello se pretende determinar; su repercusión, además el destino turístico caracterizado para el país como es el lago Titicaca a nivel internacional como uno de los más atractivos turísticos del mundo, favoreció la imagen del Perú como destino turístico, lo cual implica que para aprovechar esta designación, las autoridades que representan al gobierno actual deben de brindar las condiciones de seguridad,



estabilidad y sensibilización a la población, controlando la activación de conflictos sociales internos porque ello repercute negativamente en el desarrollo de la actividad turística en la región Puno.

Significa que, se debe trabajar mancomunadamente entre empresas privadas, población local, gobiernos locales, regionales y central con la finalidad de incrementar el arribo de turistas a nuestro país.

Así para lograr producir, comercializar y promover un producto turístico de calidad se tendrá que asumir a nivel empresarial una postura competitiva; por lo que, es importante la inclusión de metodologías de gestión efectivas que permitan cambios sustanciales en el costo beneficio, haciendo que la actividad turística sea sustentable.

Tal es así que esta investigación permitió obtener información real a través de las dimensiones de conocimientos, participación, evaluación del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión de las empresas del sector turismo de la ciudad de Puno, a través del diagnóstico situacional de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan dichas organizaciones, con el fin de proponer alternativas de solución en la toma de decisiones de carácter gerencial, para que los empresarios del sector turismo cambien de actitud, y reorienten su capacidad gerencial, empleando técnicas adecuadas como el planeamiento estratégico con el objeto de hacerlas competitivas a sus empresas y por ende generar el desarrollo del sector turismo en Puno.



1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Explicar la repercusión del planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, 2015-2016.

1.4.2. Objetivos específicos

Analizar la repercusión del planeamiento estratégico de la dimensión conocimiento en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.

Explicar la repercusión del planeamiento estratégico de la dimensión participación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.

Determinar la repercusión del planeamiento estratégico de la dimensión evaluación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.



CAPÍTULO II

EL MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Internacional

Jaramillo (2012) elaboró una investigación titulada: "Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del Cantón Tena, provincia de Napo.", realizada en Riobamba-Ecuador, cuyo objetivo fue diseñar el plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón Tena, provincia de Napo. Llegó a las siguientes conclusiones que El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico sostenible del Cantón Tena se constituye en la herramienta estratégica de articulación de la política turística local con la política nacional establecida en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Ecuador 2020 (PLANDETUR 2020), lo cual permite que los proyectos formulados puedan contribuir a la consecución del Sumak Kawsay al ser financiados por instituciones públicas así como también por organismos de cooperación. El índice de aceptación en los turistas nacionales y extranjeros es del 95 y 79% respectivamente, lo que



demuestra la existencia de un amplio mercado turístico interesado en visitar el Cantón Tena, razón por la cual es importante que la oferta actual sea diversificada para captar nuevos segmentos de mercado, de igual manera el establecimiento de alianzas estratégicas con territorios aledaños identificados como competencia permitirán ampliar la oferta turística y por ende la dinamización de la economía de la región amazónica por medio de la actividad turística.

Aparicio (2013) realizó una investigación titulada: "El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción", realizada en Madrid-España, cuyo objetivo fue que los ENP (espacios naturales protegidos), como ya hemos dicho y justificaremos en los siguientes capítulos, se configuran como un eje integrador desde el punto de vista de la sostenibilidad, donde se debe atender a un equilibrio entre los objetivos medioambientales, económicos y sociales, esta investigación tiene carácter empírica, llegaron a las siguientes conclusiones que las valoraciones de los expertos consultados en el estudio Delphi permiten concluir que en los ENP existe cierta predisposición a implantar la gestión de la calidad, justificada por el expreso reconocimiento de las ventajas que aporta la calidad, tanto al ENP como a todos los agentes implicados. Así, se ha constatado que la calidad tiende a estar presente en los objetivos y planes de los ENP, pero aun no ha alcanzado el nivel de desarrollo suficiente como para incorporarse y estar presente de forma integral en la gestión operativa de los ENP. Este argumento se



corroborar porque también en la Tesis doctoral el reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles... [600] reconoce la contribución de la calidad a la conservación de los ENP y a la mejora de las condiciones socioeconómicas de la zona y de la propia experiencia de los visitantes, pero al mismo tiempo se constata que los ENP no destinan el personal ni los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad.

2.1.2. Nacional

Sánchez (2016) desarrolló una investigación titulada: "Planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'ANNE CAROL EIRL, realizada en Trujillo, cuyo objetivo fue Plantear estrategias y lineamientos para obtener un impacto positivo en la calidad de servicio de la empresa D'anne Carol E.I.R.L. (resultados proyectados en un mediano y largo plazo) mediante el establecimiento de un plan estratégico y un diseño de sistema de gestión de procesos. El presente estudio tuvo un diseño no experimental de método transversal y se inicia dando una descripción de la situación interna actual de la empresa. Conocida las características de nuestro sujeto de estudio, se inicia el planeamiento estratégico mediante la definición de los lineamientos estratégicos generales como: misión y visión, el marco axiológico y los objetivos de la empresa. Posteriormente se realiza el análisis interno y externo de la empresa en el contexto del mercado actual para finalmente se formulen las estrategias y un plan de acción para desarrollarlas. Se desarrolla luego un diseño de un sistema



de gestión de procesos, identificando en primera instancia los objetivos y políticas de la organización, se rediseña los procesos actuales de la empresa eliminando los que no generan valor, se implementan procedimientos para cada proceso de la empresa y se establecen registros de control para cada uno. Además se plantea el rediseño del organigrama actual de la empresa. Finalmente se evalúa el impacto en la rentabilidad y competitividad donde mediante un pronóstico de ventas se concluye la viabilidad del proyecto, además se señala el impacto de las estrategias elaboradas en este proyecto en aspectos como: calidad del servicio, nivel de participación del mercado, nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, rentabilidad y manejo de procesos eficientes, que tienen relación directa con la competitividad de la empresa.

Sarasara (2015) realizó una investigación: "El Planeamiento Estratégico del Turismo Ecológico en América Latina: caso Posada Amazonas del Perú y del Ecuador", realizado en Lima, cuyo objetivo fue en determinar los Ejes del Ecoturismo que forman parte del Planeamiento Estratégico del Ecoturismo en América Latina: caso Posada Amazonas del Perú y del Ecuador. Para la obtención de los datos se aplicó una encuesta a las Comunidades Nativas del Amazonas del Perú y del Ecuador, el análisis de los datos se realizó mediante el método multivariado, haciendo uso del análisis factorial con el método se ha seleccionado las variables de mayor puntuación en cada grupo; también se usó las técnicas del Planeamiento Estratégico. El análisis ha permitido determinar que las Comunidades Nativas, no están conformes



con la instalación de empresas hidrocarburíferas que dañan el ecosistema, mientras apoyan el crecimiento y creación de otras empresas de Turismo Ecológico. Se concluye que el Planeamiento Estratégico para el Ecoturismo en América Latina es mediante la aplicación de los Ejes del Ecoturismo en Alianzas Estratégicas.

Cienfuegos (2012) ejecutó una investigación cuyo título fue "propuesta de acción para el desarrollo del turismo rural en la provincia de Sullana: diagnóstico y planeamiento estratégico", realizada en Piura cuyo objetivo es Elaborar un Plan de Acción para el desarrollo del Turismo Rural en el distrito de Marcavelica. El trabajo ha sido realizado a través de la metodología "investigación-acción" sobre los diversos elementos que conforman el proyecto, el cual sigue una línea cualitativa y crítico reflexivo del tema. La investigación se inicia con una descripción global del área, una identificación de los problemas y de las características socioculturales más importantes del territorio. Así mismo, se realizó un estudio sobre el panorama rural de la provincia: poblaciones, áreas agrícolas, recursos naturales, aspectos culturales, entre otros. Esto ha incluido visitas de campo a los principales centros de producción agrícola de banano orgánico, y se han realizado entrevistas y conversatorios con los principales productores de este producto, con el objetivo de conocer su opinión y posición respecto a la inserción de sus actividades en un modelo de Turismo Rural. Se concluye que los modelos turísticos basados en los principios de la sostenibilidad se convierten en una opción viable y responsable para



conciliar, a partir de la actividad turística, el crecimiento económico, respeto a los recursos naturales y culturales, y la equidad social. Bajo este contexto, surge el Turismo Rural como una alternativa de desarrollo para las familias rurales, permitiéndoles dinamizar su desarrollo productivo hacia un mercado competitivo y sostenible, y al mismo tiempo crear nuevas formas de actividad económica que complemente los ingresos de las ya tradicionales actividades económicas rurales.

Arrieta, Solís y Zapatero (2010) realizaron una investigación titulada "Planeamiento Estratégico para el desarrollo Turístico del Valle de Lurín", esta investigación fue realizada en el Valle de Lurin muy cerca a Lima, tuvo como objetivo mostrar principalmente que existe un enorme potencial en otros puntos del valle que podrían complementar las visitas usuales al Santuario de Pachacámac o a Mamacona. Brindarían no solo una mejor oferta al turista sino que, a futuro, convertiría a la zona en uno de los principales destinos a nivel nacional por la ventaja comparativa que cuenta de estar cerca de la capital. Por otro lado, la pronta designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad será una ventana de acceso a toda la zona e impulsará la inversión en el valle. a estrategia principal del presente planeamiento es la propuesta de circuitos integrados en la cuenca baja y media del valle que permitan brindar una mejor oferta al turista interno y externo, pero, además, que propicien la generación de empleo para contribuir con el desarrollo económico del valle, que presenta altos indicadores de pobreza.



Sepúlveda, Basurto y Vizcarra (2010) realizaron un trabajo de investigación: "Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la region cusco". El objetivo principal del estudio es formular un plan estratégico a diez años, orientado a promover el desarrollo del turismo rural comunitario en la Región Cusco. El estudio que se realizó como parte de la formulación del Plan Estratégico es de carácter cualitativo descriptivo y estará basada principalmente en la recolección de información de fuentes primarias y secundarias. Llegó a la siguiente conclusión que el desarrollo del turismo rural comunitario en la región Latinoamericana, se encuentra en la etapa de implementación, en concordancia con la evolución de la demanda y preferencias turísticas a nivel mundial, En ese sentido en el Perú, y en específico en la región Cusco, los emprendimientos de turismo rural comunitario aún están en proceso de exploración y las estrategias que se siguen están soportadas fundamentalmente por los datos de proyección de crecimiento de la industria.

Carbajal (2005) elaboró una investigación titulada: "El planeamiento estratégico como instrumento de desarrollo del sector turismo en el Perú", realizada en Perú, cuyo objetivo fue determinar si el planeamiento estratégico es un instrumento para desarrollar el sector Turismo en el Perú. La presente investigación estudia la importancia del planeamiento estratégico como instrumento para el desarrollo del sector turismo en el Perú. En el trabajo se ha tomado en cuenta una proyección de cinco años (2005- 2010). Se ha aplicado la teoría de los Ciclos de vida del



producto de (Raymond Vernon, 1962). Según Vernon los productos (y las empresas) muestran un ciclo de desarrollo que comprende: la aparición, crecimiento, expansión, madurez y declinación de la vida del producto u empresa. En la última fase del ciclo (declinación) aparecen sustitutos del producto con nuevos, gustos y nuevas tecnologías. El turismo arqueológico ha durado todo el siglo XX en el Perú. En los últimos diez años está emergiendo un nuevo turista: el turista ecologista, que prefiere las caminatas (treks), escalamiento de glaciares, canotaje observación de flora, fauna y panoramas selváticos. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), hacia el año 2010, el turismo de aventura será de mayor expansión (25%) que el turismo arqueológico (4%). Se recomienda por ello preparar el turismo de aventura en Iquitos, San Martín, Ucayali y Madre de Dios hacia el año 2010. Así mismo, el estudio de los turistas en Perú ha encontrado que 52% provienen de la Unión Europea, 17% de los Estados Unidos de Norte América y el 17% de Asia. Se ha encontrado que el 82% de los turistas visitan Cusco y 86% de éstos la región amazónica. Se recomienda contactar a personal de museos, facultades de biología y Ciencias Naturales y en especial a estudiantes de pre-grado de Ciencias Naturales para promover el turismo de aventura en el país. Finalmente se ha encontrado que el 82% de los turistas de aventura que arriban al Perú poseen instrucción universitaria.



2.1.3. Regional

Machaca (2012) realizó una investigación titulada "Planeamiento estratégico y su relación con la gestión empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región puno, 2011", cuyo objetivo fue establecer la relación que tiene el uso del planeamiento estratégico con la gestión empresarial de empresas dedicadas a las actividades de impresión de la región de Puno durante el año 2011, cuyo estudio fue un enfoque cuantitativo y de tipo de investigación correlacional, de corte transversal, la muestra fue probabilística de 35 empresas de este sector, se hizo uso de instrumentos tanto para medir el diagnóstico situacional y la gestión empresarial a estas empresas, arribando a las siguientes conclusiones: El diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico indica que El 60% de los gerentes presentan amenazas respecto a los factores externos, mientras que, respecto a los factores internos el 54.3% presenta debilidades. En cuanto a la capacidad gerencial, la mayoría de los empleados de las empresas del sector gráfico (68.6%), consideran una percepción deficiente, resultado que fue obtenido a través de los componentes del proceso de la administración como la planeación, organización, dirección y control, mientras que la mayor parte de estas empresas (65.7%), denotan rezago ante la postura competitiva empresarial. Y al comparar las variables tipos de planeación con el grados de capacidad gerencial y postura competitiva resolvimos que existe una relación directa entre variables lo que indica que cuanto mejor es el tipo de planeación estructurada (tradicional y/o estratégica) empleado por estas



empresas, las percepciones acerca de las gestiones denotan calificativos positivos respecto a los grados de capacidad gerencial y postura competitiva de empresas dedicadas a las actividades de impresión, por tanto ha contribuido a nuestra investigación.

Carita (2010) realizaron una investigación titulada: "Incidencia del uso y aplicación de la administración estratégica en las empresas hoteleras en la ciudad de Puno", la cual se realizó en la ciudad de Puno, utilizando el método deductivo en general y el descriptivo explicativo en particular como también el método histórico. Para conocer el comportamiento de las empresas hoteleras de tres estrellas en el marco de la teoría de la administración estratégica y proponer una guía para la dirección estratégica. El análisis se realizó mediante el programa estadístico SPSS 17 concluyendo que: El mercado hotelero es altamente competitivo, dinámica promovida por las cadenas hoteleras; con una demanda y oferta en crecimiento continuo en precios y periodo de permanencia. Las características de administración que presentan las empresas hoteleras en la ciudad de Puno, estas se diferencian entre empresas de cadenas hoteleras y empresas de propietarios puneños. Las cadenas hoteleras alcanzando un nivel de implementación total y excelencia y empresas de propietarios puneños que están en los niveles de no implementada a implementación parcial.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Planeamiento estratégico

Luna (2014) refiere que el planeamiento estratégico se concibe como “el proceso que consiste en decidir sobre la visión, misión, valores, objetivos y estrategias de una organización sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de tales recursos, así como los programas, presupuestos y procedimientos requeridos, al considerar a la empresa como una entidad total en mediano y largo plazos”.

El uso de la Administración Estratégica o Planeación Estratégica como herramienta a través de sus matrices, permite que este estudio de aplicación para las agencias de viajes y turismo mejoren su productividad debido a la alta competencia en el mercado y, así mismo, por la reducción de comisiones por parte de las aerolíneas nacionales e internacionales y algunos prestatarios de la industria turística, obligando a mejorar la calidad de gestión por parte de las agencias de viajes y turismo (Mayurí, 2011).

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios. Cualquier ausencia de planificación puede conducirnos al caos y al fracaso.



Si no estamos dispuestos a abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas (Martínez & Milla, 2012).

George (2013) define que la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, menciona también que es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan, dicho de otro modo, también afirma que es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.

Goodstein, Nolan y Pfeffer (1998) sustentan que el planeamiento estratégico permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión



del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes -actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles que dejaron el planeamiento estratégico para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas. Hoy en día, el uso eficiente de los recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil (Carbajal, 2005).

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional. Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles



respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos (Goodstein, Nolan, & Pfeffer, 1998).

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones (George, 2013).

2.2.1.1. ¿Por qué hacer planeación estratégica?

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta "¿Por qué hacer planeación estratégica?" es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica



consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes —actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo



sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

2.2.1.2. Lo que no es planeación estratégica

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar qué no es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro.(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia (Martínez & Milla, 2012).

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones (Sánchez, 2016).

2.2.1.3. Un nuevo modelo de planeación estratégica

El modelo de planeación estratégica que se plantea en esta obra se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. La planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización. El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no sólo después de completarlo, sino en cada paso a lo largo del proceso; por esa razón es el título de Plantación estratégica aplicada. Así mismo, difiere de los demás en su énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores, y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal (Machaca, 2012).

El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de



planeación estratégica aplicada establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción) en óvalos en vez de rectángulos para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica. Se hace énfasis en ellos porque se considera que representan la ventaja competitiva de nuestro modelo, un tema que se retomará más adelante (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

En los pasos secuenciales, después del análisis de brechas, existe una elección (representada en el modelo mediante flechas). Si se pueden resolver con facilidad las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño, el proceso se puede desplazar a la fase de integración de los planes de acción. Si éste no es el caso, se debe reconsiderar la fase de diseño de la estrategia de negocios.

Figura 1 : Facilidad de las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño.

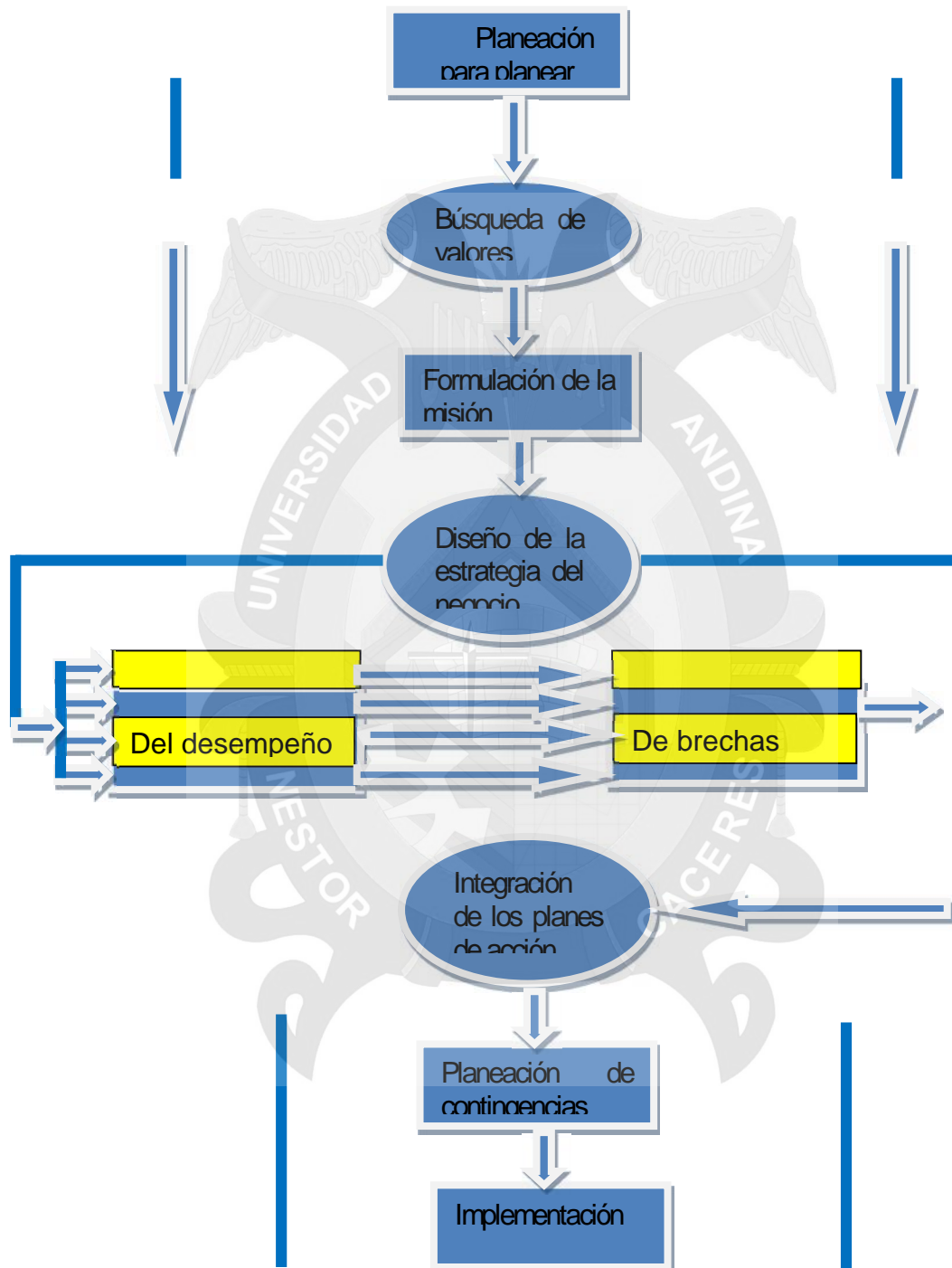


Figura1: Facilidad las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).



2.2.2. Uso del planeamiento estratégico

Martínez y Milla (2012) menciona que el objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.

- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

2.2.3. Fases del planeamiento estratégico.

Martínez y Milla (2012) afirman que el planeamiento estratégico es el análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y

eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa (Saniz, 2015).

- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa (Arrieta, Solís, & Zapatero, 2010)

Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. (Aparicio, 2013).

Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. (Saniz, 2015)

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.

Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio (Martínez & Milla, 2012).

Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales (Saniz, 2015).

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular Relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados (Saniz, 2015).

Figura 2 : Fases del plan estratégico



*Figura2:*La figura muestra las fases del plan estratégico como es el análisis estratégico, formulación estratégica, implantación de la estrategia.

Figura 3:El esquema detallado de las tres fases del plan estratégico

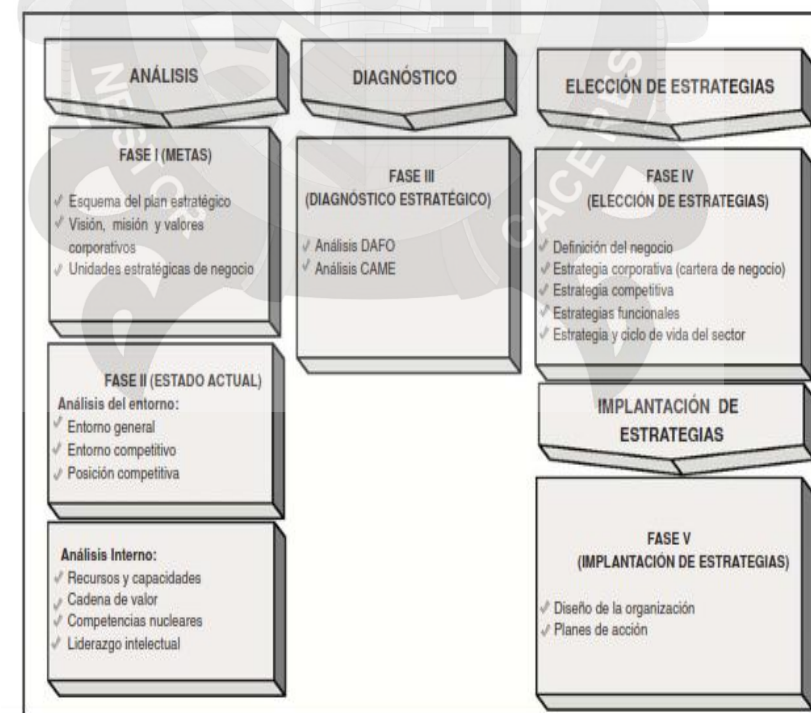


Figura 3: La figura muestra las tres fases del plan estratégico como el análisis, diagnóstico y la elección de estrategias.

2.2.4. Tipos de planeación

a) Planeación reactiva

Es una planeación a través del “espejo retrovisor”, es decir, la persona reacciona en respuesta a un acontecimiento, pero carece de una meta personal clara de largo plazo (George, 2013).

b) Planeación inactiva (“que va con la corriente”)

Es la persona que realiza lo que la mayoría de la gente hace sin adoptar un criterio personal, ni saber a dónde va. Su filosofía es dejar hacer, dejar pasar.

c) Planeación preactiva (se prepara para el futuro)

Se imagina lo que va a suceder y siempre es precavido en su entorno, imaginando los posibles cambios y sus probables acciones cuando éstos ocurran (George, 2013).

d) Planeación proactiva (que diseña el futuro Y hace que éste suceda).

Se sabe dueño y responsable de su futuro y lo planea con mucho cuidado, teniendo en cuenta sus potencialidades internas y las oportunidades que le ofrece el medio. En su proceso de planeación, la persona de orientación proactiva utiliza algunas herramientas que puedan apoyar su trabajo. Es decir, cuando efectúa una planeación proactiva tiene claro lo que quiere hacer y por tanto puede elegir la manera en que quiere lograrlo (George, 2013).

Asimismo, tiene una visión prospectiva de su vida, es decir, reflexiona en forma permanente sobre sus acciones del aquí y del ahora, a la luz de los futuros posibles y deseables que ha construido. Le "apuesta" a un futuro por completo diferente del pasado y aunque no pretende eliminar la incertidumbre del futuro, si intenta reducirla (George, 2013).

e) Planeación participativa

Intervendrán de manera activa todos los integrantes de la institución.

f) Planeación interactiva

Se orientan las acciones con base en la evaluación de los resultados y cambios que ocurran en el entorno social.

g) Planeación opcional

Prever acciones alternativas para superar situaciones cambiantes. Su acción debe repercutir en la toma de decisiones y en el quehacer institucional.

h) Otros tipos de planeación

PLANEACIÓN DE UTILIDADES

El proceso de planear utilidades se concentra en la elaboración de estados pro forma, cuya elaboración requiere de un uso cuidadoso de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activo, pasivo y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa (George, 2013).



PLANEACIÓN TURÍSTICA

George (2013) menciona que la planeación turística pretende racionalizar el desarrollo económico de los países, sometiendo las fuerzas que en él intervienen a un sistema de planeación sistemático y coherente. Éste es obligatorio para los gobiernos y, también, un índice para los sectores privados y sociales, cuyas funciones en el desarrollo y las políticas son cruciales para la implantación del plan turístico en los ámbitos regional, nacional e internacional.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

También denominada planeación de plantilla o del personal, es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas dentro de la organización y fuera de ella. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, con el fin de alcanzar las metas de la empresa; es decir, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento ideal (George, 2013).

PLANEACIÓN DE EFECTIVO

También llamado presupuesto de caja o predicción de efectivo, permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo en el corto plazo. Una empresa que espera un superávit de efectivo puede planear inversiones de corto plazo (valores negociables) y si espera déficit debe financiarse a corto plazo (documentos por pagar). El presupuesto de caja da al gerente administrativo una perspectiva clara del tiempo que la empresa



requiere a fin de obtener entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado (Martínez & Milla, 2012).

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

La integración, la coordinación, el conocimiento y la actitud de estos cuatro factores aseguran la calidad en la planeación. Así, la íntima asociación entre directivos, subordinados, pro-veedores y clientes al proceso de calidad es la nueva óptica que se interpone a los modelos tradicionales de hacer administración; ésta excluye a los subordinados, a los proveedores y a los clientes del proceso inacabado, costoso y difícil de integrarse. La cultura de calidad los vincula logrando una mayor armonía (CEPLAN , 2016).

La planeación participativa es muy importante dentro de la institución, ya que es un proceso dirigido a la empresa para resolver, transformar o propiciar una situación determinada. Este proceso está basado en la concertación de intereses entre diferentes sectores y/o actores sociales. Define medios y acciones. También establece mecanismos que contribuyan a reorientar los procesos para el logro de los objetivos propuestos (Machaca, 2012).

Las herramientas de la planeación participativa hacen posible que todos los actores sociales realicen parte del proceso de concertación para la organización de un plan, que incorpora aspectos que afectan a su barrio, municipio o país. Algunos de estos instrumentos son:



- Plan de desarrollo municipal
- Plan de ordenamiento territorial
- Plan estratégico
- Planes parciales

Por otra parte, se puede definir como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (trabajadores disponibles) y externa (empleados que buscan ocupación o que podrían ser contratados) a las vacantes que espera tener la organización en un periodo determinado.

Sus objetivos son:

- Mejorar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, en forma cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar, formar y promover al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a llevar al máximo el beneficio de la empresa.

2.2.5. Peligros del planeamiento estratégico

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado (Martínez & Milla, 2012).

Martínez y Milla (2012) menciona que el desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los



cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores., siguiendo al investigador Mintzberg 1994 citado en Martínez y Milla 2012 :

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra incluso cuando tiene comportamientos similares y operan en el mismo sector (Martínez & Milla, 2012)
- La definición de la estrategia, en la mayoría de casos, es responsabilidad del departamento de planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización.
- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico, la estrategia es la dirección a largo plazo.
- Que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos (Martínez & Milla, 2012).
- El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de

trabajo del que no se obtiene beneficio alguno (Martínez & Milla, 2012).

- La planificación puede terminar obsesionándose con la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución del variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad (Martínez & Milla, 2012).

2.2.6. Dimensiones del planeamiento estratégico

2.2.6.1. Conocimiento

Conocer: averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. El resultado de las averiguaciones viene a ser el conocimiento.

El conocimiento es una reproducción conceptual de la realidad y como tal es una elaboración que se produce en el cerebro de los hombres como una formulación (Jaramillo, 1998).

El conocimiento es un proceso por el cual el hombre refleja en su cerebro las condiciones características del mundo circundante (Sabino, 1998).

El cerebro humano la forma de reflejo del mundo en el cerebro humano: los conceptos, los principios, las leyes, los axiomas y las categorías.(Bermúdez & Rodríguez, 2013).

Figura 4: Conocimiento de la organización para el planeamiento estratégico



Figura 4 Conocimiento de la organización para el planeamiento estratégico

- **La misión y visión:** Son las que definen la base de la compañía, representan el porqué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización, por tanto deben ser conocidos por los representantes de la empresa (Matilla, 2008).



Existen compañías que creen que si cambian los mercados, los clientes o la economía, por ende se debe ir a los viejos estatutos y modificarlos para que tengan relación con los nuevos cambios. Esto es un error.

Matilla (2008) afirma que las organizaciones que entienden que el núcleo está en la misión y visión y que estos conceptos funcionan como unificadores, serán exitosas, ya que tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

- **Objetivos de la empresa:** Los objetivos deben constituir un reto y una innovación. Los objetivos son un elemento fundamental para el compromiso de las personas con la organización y no olvidemos que el resultado se garantiza a través del compromiso de las personas (Matilla, 2008).

En los objetivos se deben definir tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos. La ética debe estar por delante del premio. Es decir, el objetivo no debe ser un fin en sí mismo. Hay que considerar los medios utilizados para alcanzar le fin.

- **Valores institucionales:** Conocer los valores institucionales orientan nuestro comportamiento al cumplimiento de normas morales, dentro de la organización por lo tanto; el hombre virtuoso será un hombre valioso, porque en él se ven reflejados los



estándares de calidad humana que ha enaltecido la sociedad. Los valores se diferencian en terminales e instrumentales. Los terminales se conciben como el cumplimiento y la finalidad de la armonía entre el saber, el saber hacer y ser. En ellos se muestra la maduración de nuestra persona, en un individuo justo, libre, y consecuente con su condición, ubicación y momento histórico. Los instrumentales, son las virtudes en si misas, porque son las herramientas para que los valores instrumentales se puedan alcanzar (Matilla, 2008).

- **Indicadores de gestión:** Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja para tomar acciones en el presente y en el futuro, es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, por consiguiente debe conocer esta herramienta de gestión.
- **Cultura:** En la era actual de las comunicaciones, tanto los colaboradores como los clientes, pueden contar sus experiencias a todo el mundo. Consciente de esto, muchas de las 100 Mejores Empresas trabajan activamente con el fin de alinear sus marcas internas y externas, para que los usuarios compartan una misma experiencia positiva. Por ejemplo Kimpton Hotels & Restaurants,

reconocida como la vigésima primera Mejor Empresa de este año, tiene como lema: "Lo que es bueno para el cliente es bueno para el colaborador, y viceversa."

Conocer la cultura organizacional puede ser aprovechada para ejecutar la estrategia.

Una cultura fuerte que incorpora valores colectivos, tiene como beneficio establecer directrices claras (el "cómo"), para que la gente siga esforzándose por alcanzar los objetivos empresariales desde cómo manejar una devolución, hasta la forma de conducir el ambiente económico. Atribuyen gran parte de su éxito como la principal empresa.

- **Políticas de la empresa.** El personal de la organización es el talento humano más fuerte de la empresa, por lo que debe conocer la política de su organización, esta tiene que ver con una declaración de principios generales que se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos y registros) de la empresa (Matilla, 2008).

Una buena política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora

continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos.

• **Matriz FODA**

DOFA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Luna, 2014).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrían serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios (Carbajal, 2005)

George (2013) menciona que el análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al

compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y las oportunidades y amenazas claves de entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa (Luna, 2014).

a) La parte interna

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

- **Fortalezas y debilidades.**

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

- Capital,
- Recursos humanos,
- Sistemas de información,
- Activos fijos,
- Activos no tangibles.

- **Análisis de actividades.**

- Recursos gerenciales,
- Recursos estratégicos,
- Creatividad

- **Análisis de riesgos.**

- Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio.**

- La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como estas:

- ¿Cuáles son los aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas organización comunes.**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

- **Fortalezas distintivas.**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidores. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).



- **Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar a implementar estrategias que le permita desarrollar su misión.

Una empresa las debilidades de la organización, tenga en cuenta no esta implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

- b) La parte externa**

Mira las oportunidades que ofrece el mercado y a las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

- **Oportunidades y amenazas.**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas

organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultades para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

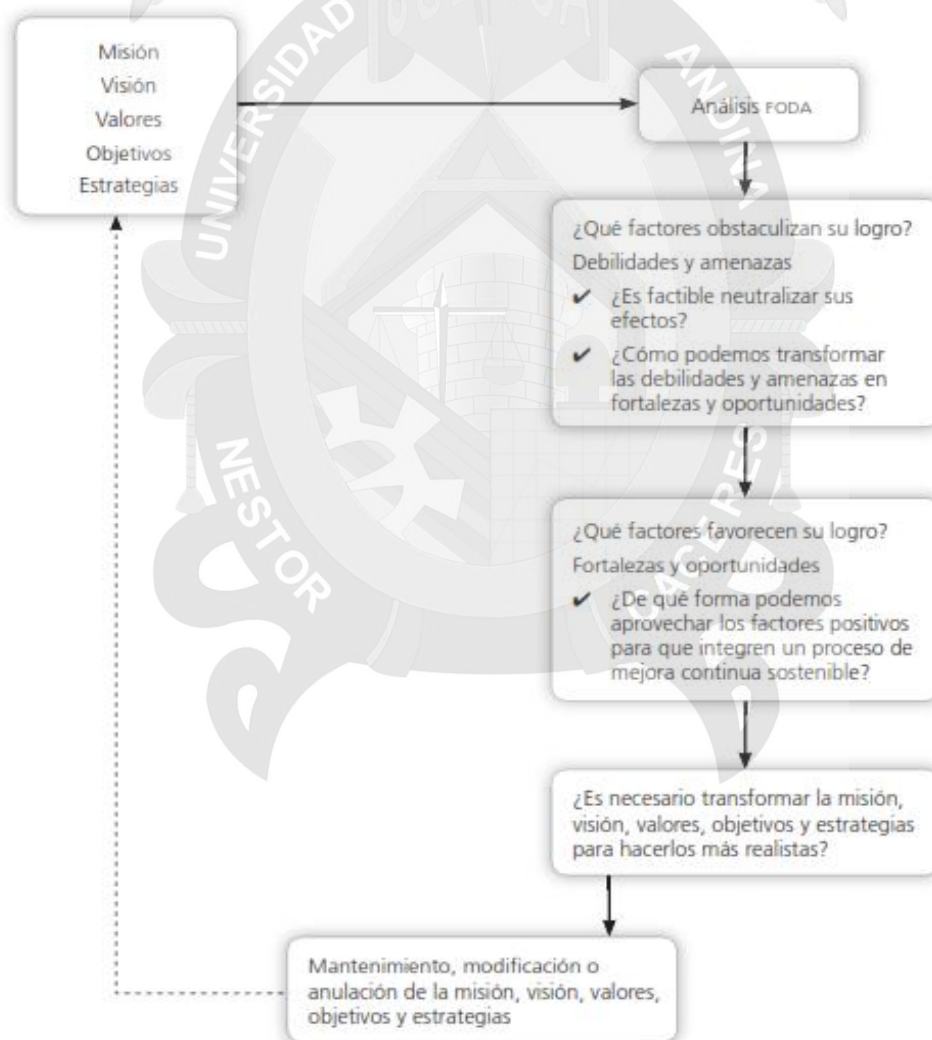
- Análisis del entorno
- Estructura de su industria(Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés.
- Gobierno institucionales públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

Luna (2014) menciona que el análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos :

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible.
- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos.

- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.
- Al finalizar el análisis FODA, los directivos pueden encontrar que para la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión a la alza, baja, invalidación y reelaboración de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias (Luna, 2014).

Figura 5: Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA



*Figura 5 :*Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA esto son la fortaleza, oportunidad, debilidades, amenazas.

Figura 6. FODA El análisis interno y externo de la organización



Figura 6 FODA El análisis interno y externo de la organización

La matriz FODA: conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

- La estrategia FO:** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. (Saniz, 2015)
- La estrategia FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar que siempre se deba afrontar las

amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución (Castillo, 2012).

- c. **La estrategia DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión (Castillo, 2012).
- d. **La estrategia DO:** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad (Castillo, 2012).

2.2.6.2. Participación

Para la realización de una buena planificación estratégica requiere de la participación de los miembros de la organización.

La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una buena motivación por parte de los directivos. Al participar en la elaboración de los planes los directivos deberían obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Ellos saben lo que se espera de ello y el cumplir con las exigencias será



muy satisfactorio. Al mismo tiempo la seguridad personal puede aumentar y se establece una confianza. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización (George, 2013).

CEPLAN (2016) menciona que el rol de este espacio de coordinación es asegurar el flujo y las características técnicas de la información necesaria para el seguimiento. El órgano de planeamiento estratégico será el responsable de convocar su constitución, solicitando la designación de un miembro titular y su alterno a los diferentes órganos de la Entidad. En este espacio se podrán abordar los siguientes temas:

- Planificar las acciones de seguimiento
- Lineamientos y procedimientos para la gestión de la información
- La periodicidad para la realización de reuniones
- Identificación de elementos críticos
- Responsabilidades de los órganos del sector
- Necesidades de capacitación y asistencia técnica
- Recomendaciones sobre la gestión de la información
- Informe de análisis estratégico

Asimismo los miembros de la organización deben ser partícipes en el proceso del planeamiento estratégico

- Elaboración del plan:
- Misión y Visión
- Diagnóstico situacional
- Valores
- Implementación
- Capacitación
- Círculos de calidad
- Elaboración de la propuesta

Figura7: La Planeación Estratégica Beneficia a empresas pequeñas y grandes.

EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS GRANDES
1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.	2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.	3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.	4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.	5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.	6. Muchas políticas y regias rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal están mal definidas.	7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
8. Los altos directivos	8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.

personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas. 9. Las operaciones no son muy complejas. 10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.	9. Las operaciones son muy complejas. 10. Se dispone de fondos para emplear expertos.
---	--

Figura 7 :La Planeación Estratégica Beneficia a empresas pequeñas y grandes del sector turismo.

Para George (2013) afirma que las fases del planeamiento estrategico son:

a) Misión o propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de las otras.

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta(s) función (es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la(las) función(es)?
4. ¿Por qué existe esta organización?

b) Objetivos

Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización en una forma precisa. Deben ser estables, ya que los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines



por alcanzar, establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico.

c) Estrategias

Son cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica que está relacionada con el desarrollo total de la empresa.

d) Políticas

Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

e) Programas

Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los acontecimientos involucrados en su consecución.

f) Presupuesto

Es un esquema en forma escrita de todas o algunas de las fases activas de la empresa, el cual se expresa en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.



Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. (Cabo, 2014)

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa. (Carbajal, 2005)

- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras
- y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización (Machaca, 2012).

Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.

El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

Figura 8 Participación de la organización en el planeamiento estratégico



Figura 8: Participaci3n de la organizaci3n en el planeamiento estrat3gico

2.2.6.3. Evaluación

CEPLAN (2016) menciona que los indicadores de evaluación a nivel de objetivos de planeamiento estratégicos son de impacto o resultado; y en el caso, de los objetivos estratégicos institucionales, estos resultados son:

- Cada objetivo estratégico contenga un solo indicador. Excepcionalmente, si no es capaz de ser representado por un solo indicador, se podrá formular más de uno.
- El sujeto del indicador y meta guarde correspondencia con el sujeto del objetivo estratégico. En caso de no estar especificado, que éste se encuentre implícito en el atributo a medir.
- El atributo del indicador y meta aludan directamente a la condición de cambio del objetivo estratégico, esto es, que sean específicos: ¿mide el indicador lo que realmente queremos medir.
- El indicador (unidad de medida, atributo) sea el más apropiado para medir (la condición de cambio) el objetivo estratégico, esto es, que sea relevante. ¿es el más apropiado para medir el objetivo estratégico, existe información disponible o es posible su recopilación.
- El atributo y el sujeto inmersos en la meta guarden correspondencia con el atributo y el sujeto del indicador, esto es, que sean iguales La meta sea precisa, alcanzable, en el tiempo previsto y que guarde correspondencia con la unidad de medida del indicador y el verbo del objetivo estratégico. (CEPLAN , 2016).

Figura 9 Evaluación del planeamiento estratégico en la organización



Figura 9: Evaluación del planeamiento estratégico en la organización

Ejecución del plan: es la forma más sencilla de realizar para la organización o la empresa es simplemente dividirlo en partes. Esto es posible mediante el diseño de un pequeño Plan de Acción que elabore el equipo de la empresa.

Aquí te enseñamos una simple receta para elaborar un plan de acción. Toma nota:



- **Define los objetivos**

Dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. No puedes iniciar un plan de acción si no sabes lo que quieres lograr con él ni en cuanto tiempo.

- **Detalla las estrategias**

A partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

- **Plantea las tareas**

Luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario.

- **Elabora una Carta Gantt**

Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito.

- **Designa responsables**

Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción.



- **Ejecuta el plan**

Ahora puedes proceder a la ejecución del plan de acción. Cada responsable ya sabe las tareas que debe ejecutar para cumplir con las estrategias planteadas y lograr el objetivo final de tu plan.

Indicador de desempeño, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

Toma de decisiones: Existen dos tipos básicos de decisiones: las que se dan usando un proceso específico y aquellas que se dan por sí solas.

La Toma de Decisiones es una destreza que puede ser aprendida por todos y todas.

Aquellas decisiones sabias son las que se toman utilizando un proceso definido. Ambos tipos proveen oportunidades y experiencias de aprendizaje. La ventaja de utilizar un proceso específico la toma de decisiones es que reduce los niveles de estrés.

Cada "problema" puede ser visto como una "oportunidad" de cambio. Este proceso está basado en los valores y percepciones del aquel que toma la decisión. Incluye la consideración de alternativas y opciones a través de una evaluación periódica de las decisiones y sus efectos.



Existen dos tipos básicos de decisiones: las que se dan usando un proceso específico y aquellas que se dan por sí solas es una destreza que puede ser aprendida por todos y todas.

Aquellas decisiones sabias son las que se toman utilizando un proceso definido. Ambos tipos proveen oportunidades y experiencias de aprendizaje. La ventaja de utilizar un proceso específico la toma de decisiones es que reduce los niveles de estrés.

Cada "problema" puede ser visto como una "oportunidad" de cambio. Este proceso está basado en los valores y percepciones del aquel que toma la decisión. Incluye la consideración de alternativas y opciones a través de una evaluación periódica de las decisiones y sus efectos.

Estrategias: Las estrategias evalúan las iniciativa de su organización deben cumplir diversos criterios.

¿Da una dirección general? Una estrategia, tal como aumentar la experiencia y habilidad o incrementar recursos y oportunidades, debe indicar la trayectoria general sin dictar una dirección en particular (p. Ej. usando un programa específico de entrenamiento de habilidades).

¿Se ajusta a los recursos y oportunidades? Una buena estrategia se beneficia de recursos y bienes actuales, como la voluntad de las personas para actuar o una tradición de auto ayuda y orgullo de la comunidad. También aprovecha nuevas oportunidades como una inquietud pública que surge para dar seguridad en un vecindario o

esfuerzos paralelos en los negocios de la comunidad para el desarrollo económico.

¿Minimiza la resistencia y las barreras? Cuando las iniciativas realizan cosas importantes, la resistencia (incluso la oposición) es inevitable. Sin embargo, las estrategias necesitan no proporcionar una razón para que los oponentes ataquen la iniciativa. Las buenas estrategias atraen aliados y convencen a los oponentes.

¿Alcanza a aquellos afectados? Para tratar el problema, las estrategias deben conectar la intervención con aquellos que serían beneficiados. Por ejemplo, si la misión de una iniciativa es que las personas consigan trabajos decentes, ¿las estrategias (aportando educación y entrenamiento en habilidades, creando oportunidades de trabajo, etc.) alcanzan a aquellos que se encuentran desempleados actualmente?

¿Hace progresar la misión? Tomadas juntas, ¿las estrategias parecen hacer una diferencia acerca de la misión y los objetivos? Si la meta es reducir un problema como el desempleo. (CEPLAN , 2016).

2.2.7. Gestión empresarial

Luna (2014), menciona que la gestión empresarial en toda organización consiste en afectar cosas por un grupo de personas con la finalidad de obtener ciertos resultados de la manera más efectiva y económica posible. Se trata de elegir las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los bienes de que se dispone, en otros términos,



asegurar la explotación óptima de recursos. Toda empresa necesita un sistema de planeación y control que ayude a clarificar la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos, programas y procedimientos con un enfoque estratégico; teniendo esto como base se aplica un control estratégico de gestión.

Así como las acciones se deciden a la vista de los objetivos a lograr, éstas a su vez vienen determinadas por las necesidades a saber. Una gestión empresarial comprende los siguientes puntos:

- La identificación y gestión de las necesidades por satisfacer, determinar la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, que deberán ser perseguidos para satisfacer estas necesidades por medio de acciones efectivas (Luna, 2014).
- Una organización efectiva, que incluya la elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los posibles en el futuro (Luna, 2014).
- Ejecución de la decisión al aplicar un liderazgo efectivo en comunicación y motivación, para actuar por convicción (Luna, 2014).
- Por último, el control de la ejecución que tiene por objeto asegurar que se logre la planeación, que lo es además con los medios previstos y también la toma de decisiones correctivas (Luna, 2014).



La gestión empresarial, concebida con estas cuatro fases ligadas sinérgicamente entre sí, queda encuadrada dentro de la tendencia actual y futura de la administración estratégica.

La gestión empresarial es un proceso que sirve para guiar los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos (Martínez M. C., 2003).

Santos (s.f.) es toda actividad empresarial se requiere analizar el performance de la organización, sea ésta una empresa productiva o de servicios, de propiedad privada o con participación del estado especialmente en un contexto económico globalizado y que exige la competitividad de los negocios. Los cambios del entorno, que son permanentes.

Martínez (2003) menciona que la gestión empresarial es que las organizaciones empiezan a darse cuenta de que una división departamental rígida deriva fácilmente en la elusión de

responsabilidades e impide afrontar una mejora de los procesos de la empresa en profundidad. ¿Qué se debe hacer frente al reto del cambio? ¿Abandonar delante de las amenazas que comporta o, al contrario, creemos que hay buenas oportunidades para luchar y vencer? Sólo hay una respuesta. El inmovilismo en un mercado cambiante significa desaparecer. Y, si se decide luchar, ¿cómo debe hacerse? Nuestros clientes nos indican las opciones básicas:

- Aumentar el valor (atacar).
- Reducir el coste (defender).

Es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea común. La proactividad hace referencia al estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que éste suceda (Prieto, 2011).

2.2.8. El plan de gestión empresarial

Saniz (2015) menciona que en el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor, o costo cuando



escogen entre sus suministradores. Estudios recientes han demostrado que la clave de la rentabilidad de las empresas descansa en conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas. Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizacional, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia de servicio al cliente. Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

Fases que conforman el plan de Gestión empresarial.

Fases del Control de Gestión: resulta importante, para poder realizar un diagnostico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:· Calidad y con fiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa. Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.· Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter



estratégico como planes, presupuestos, proyectos, entre otros (Santos, s.f.)

Según Jordán (1997), "el Control de Gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas."

Fase 0: Situación inicial. Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

Pedidos clientes

Cifras de ventas

Tesorería a corto plazo.

Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

Fase 1: Acciones simultaneadas. Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa. Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes). Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión. Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual). Ésta puesta en marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

Fase 2: Acciones simultaneadas. Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la



consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

Se dispone de datos contables de mayor calidad.

Resultados analíticos.

Indicadores NO financieros de los Centros de Responsabilidad.

Paso del seguimiento estático al dinámico.

Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.

Presupuestos anuales por meses.

Estados Financieros anuales provisionales. Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados (Sánchez, 2016).

Fase 4: Acciones simultaneadas.- toma en cuenta lo siguiente:

Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.

Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico como primer año del plan. Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años. El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

Plan estratégico mayor de 5 años.

Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.

Presupuesto: 1 año. Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

Fase 7: Integración formal. Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual). Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión. Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados (Martínez M. C., 2003).

Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de



pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios. Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones y establecer cuáles serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

¿Cómo conseguir que una organización pueda dotarse de unos mandos intermedios capaces de gestionar a las personas consiguiendo conjugar buenos resultados y fidelidad a la organización? El primer elemento es conseguir la implicación para el desarrollo de los mandos intermedios en el Comité de Dirección. A partir de ahí es necesario establecer un plan de desarrollo de habilidades para la efectiva gestión de equipos, que pueda recoger los principios desarrollados anteriormente. Dicho plan podría estructurarse de la forma siguiente:

Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual. Ya sea a partir de un clima laboral anónimo por departamentos, o a partir de entrevistas tanto a mandos intermedios como a integrantes de los equipos, para conseguir identificar los principales problemas. En este punto es clave



configurar qué visión de mando intermedio es necesario definir para la organización, y a partir de qué valores corporativos y personales debe fundarse su liderazgo. A continuación debería realizarse la definición del perfil/es ideal es de gestor de equipos.

Fase 2: Identificación de Áreas de Mejora y Objetivos de Desarrollo Personal y Profesional. En este punto es necesario definir especialmente qué personas van a participar en la organización del programa de desarrollo de habilidades.

Fase 3: Desarrollo de Habilidades. Plan de aprendizaje y desarrollo a impartir a lo largo del ejercicio, en sesiones colectivas o individuales; mediante la siguiente propuesta de acciones formativas adaptadas a las especificidades definidas en las fases 1 y 2. El buen gestor de equipo es una persona que ha elegido serlo, pero a fin de asegurar la efectividad, no solamente es necesario su compromiso y lealtad hacia determinados valores, hacia la compañía y su equipo, sino también la implicación, y que la propia organización pueda proporcionar un programa de desarrollo de habilidades, así como los medios para dotarle de las suficientes capacidades que permitan su desarrollo efectivo. Solamente así se conseguirá dotar a la organización de verdaderos agentes propiciadores y ejecutores de los cambios a que obliga nuestro entorno.

Díaz (1993) dice: "La medición del proceso de evaluación de la acción empresarial está estrechamente vinculada con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir



decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas"

Los patrones de evaluación son modelos que se establecen previamente para permitir la comparación de los resultados con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor. Se utilizan varios patrones, esto pueden ser: - Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como por ejemplo, números de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc. - Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como por ejemplo, métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño (Díaz, 1993).

Entre otros.- Patrones de tiempo: consisten en comparar el tiempo de acción entre los diferentes objetivos, ejemplo; la rapidez con que se integra e personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de la requisiciones de personal, etc. - Patrones de costo: son los costos, directos e

indirectos empleados en la organización, entre ello tenemos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento (Prieto, 2011).

2.2.9. Otros niveles de gestión en una organización

Saniz (2015) menciona que la eficiencia en el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de las metas de una compañía dependen de los niveles de gestión y planeación de su sistema logístico y de funcionamiento interno. La planeación es un proceso diseñado para alcanzar los objetivos determinados. Implica tener claros tanto los objetivos que se persiguen como las acciones necesarias para alcanzarlas.

La planificación en una organización es el proceso que lleva a tomar las decisiones para conseguir el futuro que se quiere, para ello se debe tener en cuenta las condiciones actuales de la compañía y los factores externos e internos que pueden influir directamente para alcanzar las metas establecida (Santos, s.f.).

Prieto (2011) menciona que un sistema de planeación y gestión integrado y balanceado se puede gestionar en tres niveles principales: el estratégico, el táctico y el operacional. Cada integrante de la compañía pertenece a uno de los tres de acuerdo a la posibilidad de tomar decisiones que se le permita, a sus funciones y al rango de tiempo para el cual está proyectado su trabajo.



Los siguientes son los tres niveles presentes en un sistema de planificación y gestión robusto dentro de una organización:

1. Nivel estratégico:

Corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la compañía. Se basa en decidir los objetivos de la empresa, definir los recursos que se usarán y las políticas para obtener y administrar dichos recursos.

El nivel estratégico es conducido por la gerencia y los directores de la organización, es el encargado de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento de la compañía, suele cumplir periodos de tiempo largos y su principal fin es la efectividad.

2. Nivel táctico:

Desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados (Prieto, 2011).

Este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia (Prieto, 2011).



La diferencia básica con el nivel estratégico es que el primero se refiere a la gestión de toda la empresa y se extiende en el tiempo, mientras que la segunda se refiere a la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece la organización con tiempos y plazos determinados (Prieto, 2011).

3. Nivel Operativo:

Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía. Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa. Cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso (Prieto, 2011).

Los niveles de planificación en la organización hacen parte fundamental del Balance Scorecard, una herramienta para alinear a todas las integrantes de una organización hacia la consecución real de las estrategias de negocio definidas, todo esto por medio del seguimiento de objetivos medidos a través de indicadores puntuales (Prieto, 2011).

2.2.10. La política empresarial

Política es una de las palabras más usadas por los directivos, ejecutivos y el personal de nuestras compañías. Usted siempre oye decir: "Falta política en la sociedad, en la universidad, en el Estado, en la casa, etc.". Como ve, la política debería jugar un papel importante y fundamental en las empresas pero a veces se deja en un segundo plano. Ésta tiene unos principios orientadores que son: la concentración y la innovación (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

Las políticas y los objetivos guían el pensamiento y la acción, pero los objetivos propuestos, que sirven para facilitar la toma acertada de decisiones para las decisiones administrativas, como el punto de vista de la dirección, como el modo de aprovechar mejor los recursos o como una ley administrativa interna que rige las actividades de los individuos bajo criterios generales que orientan sus labores (Prieto, 2011).

2.2.11. Factores condicionantes de la gestión empresarial

Prieto (2011) menciona que existe dos factores para la gestión empresarial las cuales son:

Internos: Sentimientos personales, puntos de vista, conocimientos, experiencia, hechos, fuentes, comprensión, interpretación, ambiente y la gente.

Externos: Opinión pública, Estado, publicaciones, asociaciones profesionales, situación internacional, economía, sociedad y asuntos políticos.

2.2.12. Ventajas de la gestión empresarial

Ortega (2008) menciona que las ventajas de la gestión empresarial son:

- Permiten apreciar el punto de vista en la administración en campos específicos de la compañía.
- Suministran un marco referencial que permite actuar rápidamente
- Fijan los límites y alcances de la toma de decisiones.
- Anticipan situaciones y condiciones para superar las crisis
- Mantienen un clima laboral favorable y estimulan el mejoramiento continuo.
- Garantizan el equilibrio entre datos, hechos, intuición y el instinto.
- Establecen las bases para el seguimiento de la ejecución.
- Fomentan la comunicación, participación y coordinación entre los miembros de la organización.

2.2.13. Etapas de la gestión empresarial

Prieto (2011) menciona que las etapas de la gestión empresarial son:

a) Elaboración:

Investigación:

- Determinar el objetivo
- Reunir la información
- Comparación externa
- Consulta a expertos

Ejecución:

- Aplicación de la política escogida
- Procedimiento a seguir



- Asignación de responsabilidades

b) Aprobación

- Verificar la gestión de la empresa
- Buscar una opinión técnica
- Obtener aprobación del Consejo de Dirección
- Escuchar la opinión de los interesados

c) Comunicación

- Realizar la difusión de la gestión
- Designar los mensajeros de la gestión
- Atender las sugerencias a la gestión

d) Aplicación

- Asegurar la factibilidad de operación de la política
- Asignar responsabilidades de evaluación de la política
- Coordinar la aplicación integral

e) Revisión

- Detectar los desvíos de la política y corregirlos
- Revisar periódicamente la política de la empresa
- Vigilar y evaluar la aceptación de la política
- Hacer replanteamientos oportunos
- Asumir los cambios inherentes a la política.

2.2.14. Niveles de la gestión empresarial

2.2.14.1. Indicadores

Son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de



comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos. Es decir, formulados los objetivos, se deben establecer mediciones cuantitativas y/o cualitativas que permitan determinar con el mayor grado de precisión los resultados de la planeación, entre ellos tenemos; estrategia, control, ejecución, registro, relacionados: KPI, Control y eficiencia, Operativos y eficacia Dato / información.

Control: El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinado, entre otros.



Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

Eficiencia: Podemos definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Información: está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento. Por lo tanto, otra perspectiva nos indica que la información es un recurso que otorga significado o sentido a la realidad. Idalberto Chiavenato afirmaba que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas. Ferrell y Hirt, por su parte, dicen que esos datos y conocimientos están estrictamente ligados con mejorar nuestra toma de decisiones. Si un individuo se encuentra bien informado sobre un aspecto, seguramente su decisión al respecto podrá ser más acertada que uno que no lo esté.

2.2.14.2. Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Sistemas: Conjunto de elementos (procesos) mutuamente relacionados o que interactúan con un fin común. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- **Procesos** :Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso donde considera; la estrategia, control, ejecución y registro, estas están relacionadas con los sistemas, procesos y actividad, Los elementos que se consideran son:
- **Actividad:** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir con la operación, que consiste en la ejecución de ciertas tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros. Operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

2.2.14.3. Documentación

Todas la empresas deben tener documentados todos sus procesos y registros con la finalidad de mantener controles internos que van a



permitir una mejor gestión y desempeño por parte del personal en cada área. Es importante destacar, que una vez implementados los procedimientos y registros en todas las áreas tanto operativas como administrativas, la Gerencia General, Gerentes y Jefes podrán aplicar Indicadores de control y de resultados para evaluar a los trabajadores que están bajo su cargo, estos son considerados a la relación, estrategia, control, ejecución y registro. Estas a su vez están relacionadas con los siguientes elementos:

Manual: es el documento maestro donde se expone la estructura completa del sistema. Debe indicar claramente la forma en que se realizan las actividades necesarias para poder administrar los procesos y alinearlos a las estrategias de la Alta Gerencia. Proporciona continuidad en el sistema de gestión durante situaciones de cambio en la organización. Este documento ha de proporcionar información acerca del sistema de gestión y ha de especificar:

El alcance del sistema Referencia los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión Una descripción de la interacción entre los procesos. Las características principales del sistema. La forma de definir los objetivos a alcanzar. Declaraciones relativas a responsabilidad o autoridad. Una descripción, reseña y actividad de a organización. Cómo funciona la documentación y dónde debe dirigirse el personal para encontrar los procedimientos. Una definición de los términos que tengan un significado singular para la



organización.. Pautas de Gestión.. Revisiones y auditorías del sistema de gestión. Control de desviaciones y acciones de mejora. Planificación y control de procesos.

Procedimientos: Los procedimientos son una forma especificada para llevar a cabo un proceso. Estos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado".

Describen y explican cómo realizar una serie de actividades para lograr un fin específico, de la mejor manera posible, en orden cronológico, controlando las posibles variaciones del proceso y determina los responsables de la ejecución de cada una de las tareas a realizar.

Las políticas son la regulación del alcance y limitación de una actividad de la empresa diseñada y desarrollada dentro de un procedimiento o instrucción de trabajo. La misma genera reglas claras de operación mas no define procedimientos. Es decir son las reglas del juego, pero no el mismo. Deben ser claras precisas y muy entendibles por todo el personal.

Los instructivos. Los instructivos, instrucciones de operación o guías se dirigen a un nivel de ejecución y describen actividades, eliminan ambigüedad en el "Cómo hacer". Dichas instrucciones de trabajo pueden ser requeridas para tareas, procesos u operaciones; orientan y especifican información de referencia e incluyen catálogos, ilustraciones visuales u otros apoyos.

- **Los registros:** Los registros soportan un sistema de información para evidenciar el cumplimiento de las actividades señaladas en procedimientos o instrucciones de trabajo. Esta información debe considerarse para generar indicadores y derivar en la toma de decisiones de manera objetiva. Tal información debe ser legible y debe estar firmada o aprobada por la persona que realiza o supervisa tal actividad.
- **El formato** es una estructura de solicitud de información donde se asienta un registro; Una bitácora es el registro generado para evidenciar una incidencia fuera de programa y su solución; Un registro es la evidencia documental de que se están llevando a cabo las actividades conforme a los requisitos recogidos procedimientos e instrucciones de trabajo.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos"

2.2.15. Indicadores de gestión empresarial

Es algo que indica o sirve para orientar la acción de administrar una empresa. También señala de manera cuantitativa la forma como se desarrollan las actividades de un proyecto. Otro concepto más detallado



es la expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia. En palabras más sencillas, es la relación entre los objetivos y los resultados (Prieto, 2011).

Antes de entrar en la técnica de la construcción de indicadores es conveniente hacer algunas precisiones conceptuales en cuanto a objetivos, metas e indicadores. Los objetivos son aquello que se quiere lograr; las metas son los entregables en términos de cantidad, calidad, tiempo, lugar y responsable; los indicadores son las cifras alcanzadas en el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos.

Prieto (2011) menciona que los indicadores de la gestión empresarial son:

- Rentabilidad total de la empresa
- Índice de crecimiento empresarial
- Índice de supervivencia en el mercado
- Índice de satisfacción del cliente interno
- Índice de competitividad
- Índice de calidad en el servicio

2.2.16. Turismo

Desde sus orígenes, el término "turismo" ha sido asociado a la acción de "viajar por placer". Aún hoy, muchas personas lo entienden exclusivamente de esta forma sin tener en cuenta sus otras motivaciones y dimensiones.

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros.

El turismo es, en la práctica, una forma particular de emplear el tiempo libre y de buscar recreación. (MINCETUR, 2015)

2.2.16.1. Alcances de la actividad turística

Según el Ministerio de comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015) menciona que el turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada. Dada sus múltiples implicancias, el turismo es considerado un fenómeno propio de la sociedad actual. Por ejemplo, posee carácter social, dado que está dirigido a satisfacer las necesidades de las personas. También tiene naturaleza económica, ya que es capaz de generar divisas al país receptor de los flujos turísticos; política, porque responde a los lineamientos y planes de desarrollo de los sistemas de gobierno; cultural, porque permite conocer la vida e idiosincrasia de personas de diferentes realidades geográficas y educativa, en tanto que puede ser un medio de formación personal e intelectual.

2.2.16.2. Los recursos turísticos

MINCETUR (2016) menciona que los elementos primordiales de la oferta turística. Son aquellos elementos naturales, culturales y humanos que



pueden motivar el desplazamiento de los turistas, es decir, generar demanda. Estos recursos han sido categorizados en:

- a. Sitios naturales; esta categoría agrupa a los lugares geográficos que, por sus atributos propios, tienen gran importancia y constituyen atractivos turísticos.
- b. Manifestaciones culturales; se consideran los diferentes sitios y expresiones culturales del país, región o pueblo, que datan de épocas ancestrales (desarrollo progresivo de un determinado lugar) o más recientes (tales como restos y lugares arqueológicos, sitios históricos, entre otros) y que representan por ello una atracción en sí mismos.
- c. Folclor; es el conjunto de tradiciones, costumbres, leyendas, mitos, bailes, gastronomía, que representan y sintetizan el carácter único y diferente del país, región y/o pueblo (MINCETUR , 2016).
- d. Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas; comprenden aquellas obras actuales que muestran el proceso de cultura, civilización y tecnología alcanzado por el país, la región o el pueblo, con características únicas de gran importancia y relevantes para el turismo.
- e. Acontecimientos programados; categoría que agrupa a todos los eventos organizados, actuales o tradicionales, que atraen a los turistas como espectadores o actores.

2.2.16.3. Los atractivos turísticos

Son todos los recursos turísticos que cuentan con las condiciones necesarias para ser visitados y disfrutados por el turista, es decir, que cuentan con planta turística, medios de transporte, servicios complementarios e infraestructura básica.

La lista de lugares, cosas y eventos que nos llaman tanto la atención que nos desplazamos al sitio para apreciarlos y hacer turismo vivencial experimentar es prácticamente infinita, estos lugares tienen algo que nos atrae, nos invitar a ver a disfrutarlo produce un deseo de abandonar nuestro lugar habitual para pasar unos días. A cualquier cosa que podamos poner en esa lista (lugar, una actividad, un paisaje), Una definición muy sencilla para atractivo turístico sería decir, sencillamente, que "es todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico" (Quesada, 2010).

Quesada (2010) menciona que las empresas turísticas tienen entre sus propósitos proveer a sus clientes de todos aquellos servicios e instalaciones que requieren cuando visitan el destino anhelado. Esos aspectos se integran, interrelacionan y estructuran en lo que se ha denominado patrimonio turístico, que Fabio cárdenas define como: "La relación entre la materia prima (atractivos turísticos), la planta turística (aparato productivo), la infraestructura (subsistema organizacional y recursos humanos disponibles para operar el sistema).

La estructura del patrimonio turístico consta, en consecuencia de cuatro elementos básicos:

1. Atractivos turísticos
2. Infraestructura
3. Planta turística
4. Superestructura

Figura 10: Estructura del patrimonio turístico

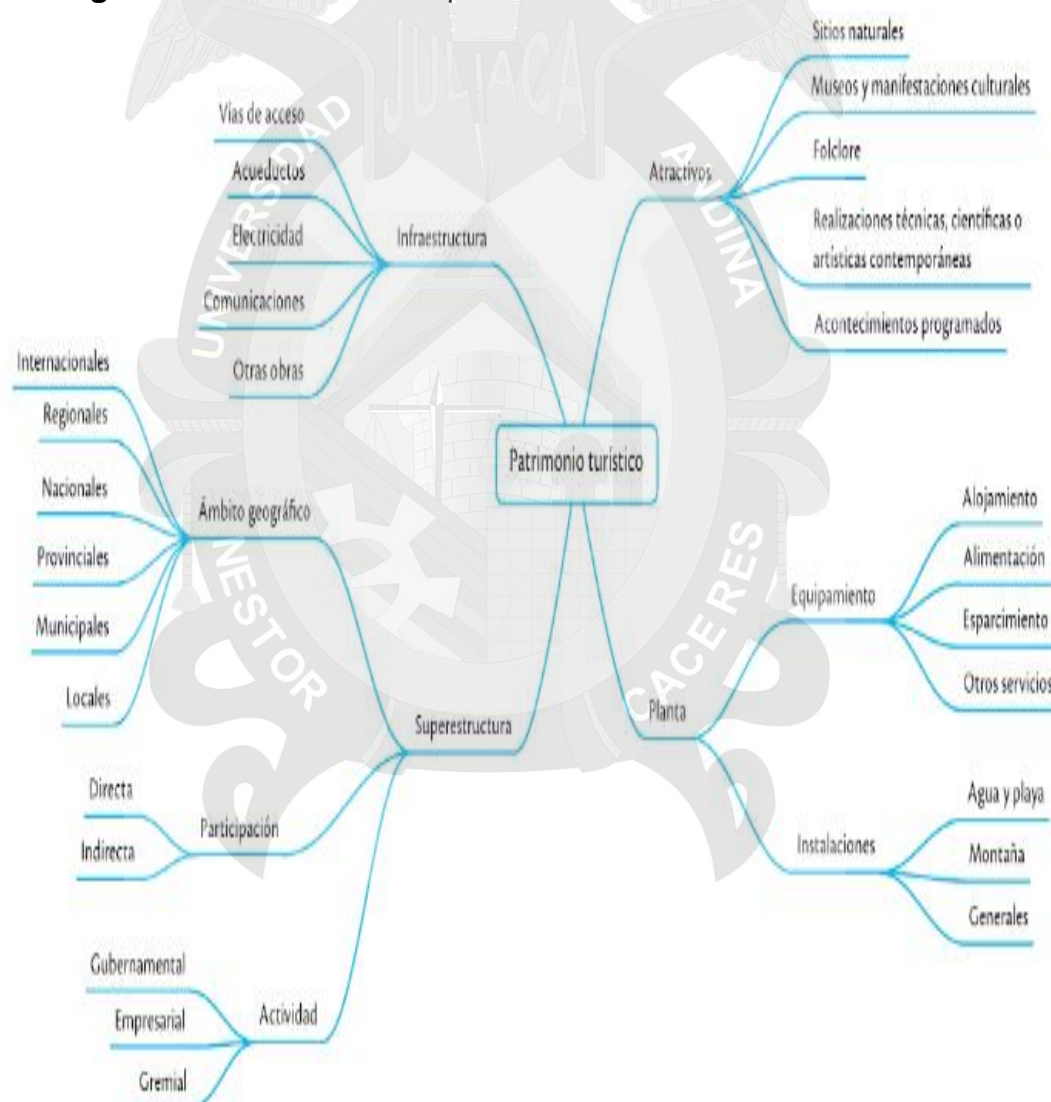


Figura 10: Estructura del patrimonio turístico, es la estructura que consta de Atractivos turísticos, Infraestructura, Planta turística , Superestructura.

2.2.16.4. La planta turística

Es el conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas que prestan servicio al turismo y fueron creados para este fin. Estos se clasifican en:

1. Alojamiento. Según la OMT, éste se divide en hoteleros y extrahoteleros. Los primeros están conformados por:

- a) **Hoteles** que ofrecen alojamiento con o sin servicios complementarios (alimentación, congresos y eventos). Estos dependen de la categoría de cada establecimiento que se puede clasificar de 5 a 1 estrellas, según la reglamentación vigente en nuestro país, siendo el de 5 estrellas el que brinda mayores y mejores servicios complementarios.
- b) **Hoteles-apartamento** que pueden ofrecer todos los servicios de los hoteles, pero que cuentan adicionalmente con instalaciones y equipamiento para la conservación, preparación y consumo de alimentos fríos y calientes. Van de 5 a 3 estrellas.
- c) **Moteles:** Se encuentran ubicados en las carreteras o autopistas, poseen entrada independiente desde el exterior al alojamiento y pueden tener garaje individual o parqueo colectivo. En el Perú aún no se cuenta con esta clasificación.
- d) **Hostal o pensión:** Cumplen las funciones de un hotel, pero no alcanzan las condiciones mínimas indispensables para considerárseles como tales. Puede ser de 3 a 1 estrellas

Los extrahoteleros agrupan a:

- Campamentos que son terrenos de uso privado en los que se instalan sistemas de alojamiento, tales como tiendas de campañas o caravanas móviles. Cuentan con instalaciones comunes (sanitarios, lugares para el aseo, el lavado y el tendido de ropa, zonas recreativas).
- Casa de alojamiento, normalmente particulares, que prestan servicios en época de alta demanda turística y que contribuyen a ampliar la oferta de un determinado destino.
- Casas rurales, comprende las habitaciones de las comunidades campesinas que han sido adaptadas especialmente para recibir a turistas.
- Apartamentos que han sido adaptados para permanencias largas.

2. Restaurantes: Son aquellos establecimientos que expenden comidas y bebidas preparadas al público en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones señaladas en el reglamento de restaurantes en el Perú y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

Los restaurantes en atención a la calidad de sus instalaciones, equipamiento y servicio que proporcionan, tienen una categoría genérica, que corresponde a Primera, Segunda y Tercera categoría y dentro de éstas, categorías específicas de 5, 4, 3, 2 y 1 tenedor.

Los servicios de comidas y bebidas brindadas en los comedores de los establecimientos de hospedaje tanto a sus huéspedes como al público en general, ostentan la misma categoría que tiene asignada el establecimiento de hospedaje.

3. Agencias de viaje

Las agencias de viaje son los que proporcionan al turista un paquete turístico que es la forma integral en que se presenta la oferta turística. Esta herramienta busca facilitar la comercialización organizada del producto turístico y de esta manera facilitar el viaje al turista.

El paquete turístico está compuesto de:

- Traslado, transporte, alojamiento, alimentación, tour y excursión.

El paquete turístico está integrado por el itinerario, el circuito turístico y el programa.

- El itinerario.** Es la secuencia de lugares a visitar durante los días que dura el programa de viaje. Incluye también las horas de salida y llegada desde o hacia los destinos elegidos. Se suele complementar la información con un circuito que ilustra gráficamente la distancia entre los atractivos.
- El circuito turístico.** Es la serie de rutas turísticas que vinculan los puntos de atractivo histórico, cultural, arqueológico, ecológico, etc. y los medios de transporte a utilizar.
- Programa turístico.** En él se señala en forma detallada lo que se ofrecerá y las actividades que se desarrollaran durante el viaje día por día indicándose los horarios. Suele incorporarse algunas reseñas de los lugares a visitar, las actividades a desarrollar, los servicios que incluye, los precios, así como recomendaciones y sugerencias para cada caso. El programa debe ser cumplido estrictamente, si se diera

lo contrario, el cliente tiene derecho a reclamar por incumplimiento de contrato.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Planeamiento.- Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Planeamiento estratégico.- es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Turismo.-Consiste en los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual (al menos durante una noche y como máximo 365 días), por ocio, negocios u otros motivos.

Estratégico. Esencial, de importancia decisiva para el desarrollo de algo.



Empresa.- Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos

Gestión.- Es toda actividad empresarial se requiere analizar el performance de la organización.

Gestión empresarial.-Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: gerentes, administradores, Ing. Industriales entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, 2015-2016.

2.4.2. Hipótesis específicos

Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en su dimensión conocimiento con la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.

Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación con la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.



Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación con la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.

2.5. ANÁLISIS DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE 1

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

VARIABLE 2

GESTIÓN EMPRESARIAL

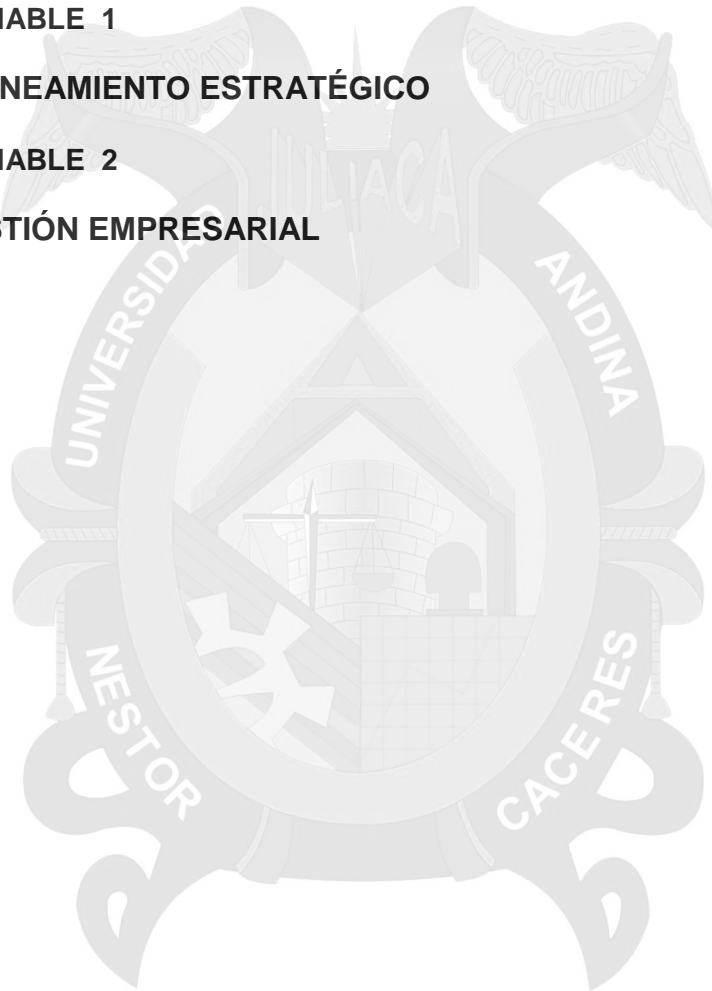


TABLA 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	VALORIZACION
VARIABLE 1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Conocimiento	Ítems	No óptimo
		1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,	19-56
		11,12,13,14,15,16,1	Regular
		7,18,19.	57-72 Óptimo 73-95
	Participación	Ítems	No óptimo
		20,21,22,23,24,25,	13-29
		26,27,28,29,30,31,	Regular
		32.	30-43 Óptimo 44-65
	Evaluación	Ítems	No óptimo
		33,34,35,36,37,38,3	8-18
		9,40	Regular
			19-29 Óptimo 30-40
VARIABLE 2 GESTIÓN EMPRESARIAL	Nivel de gestión empresarial	Ítems	Deficiente
		1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,	0-10
		11,12,13,14,15,16,1	Regular
		7,18,19,20.	11- 16 buena 17-20



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método para nuestro trabajo de investigación que se utilizó es el análisis y síntesis.

Sierra Bravo afirma que el análisis significa disolución, descomposición en partes; en cambio, la síntesis compone o forma un todo con elementos diversos (citado en Baena, 2014).

Por el otro lado, Baena (2014) afirma que el análisis se parte del todo. La razón lo estudia y discierne sus partes y se formula de manera separada cada uno de sus elementos. En la síntesis en cambio se parte de elementos diversos, la razón descubre sus relaciones y se termina con la integración de los elementos en un solo conjunto o sistema conceptual.

3.2. NIVEL Y TIPO

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. La presente investigación es de nivel explicativo causal porque su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de las relaciones entre conceptos, es decir están dirigidas a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, como su nombre lo indica su interés se centra en explicar por qué un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos más variables (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional o transversal. No existe manipulación activa de alguna variable y se busca establecer la relación de variables medidas en una muestra en un único momento del tiempo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población.

La población se tomó de las empresas que brindan servicio en el sector turismo entre ellos tenemos hoteles (55), hostales categorizados (61), hostales no categorizados (235), restaurantes (144) y agencias de viajes (85).

Tabla 2

Población de hoteles clasificados y categorizados de la región Puno del 2015 al 31 de agosto del 2016

Distrito	Número de estrellas de los hoteles					Total
	*	**	***	****	*****	
Puno	2	10	18	6	1	37
Juliaca	2	12	1			15
Putina			1			1
Conima		1				1
Ayaviri	1					1
total	5	23	20	6	1	55

Fuente : OFICINA DE DIRCETUR - PUNO Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Puno

Elaboración : La investigadora

Tabla 3

Población de hostales clasificados y categorizados de la región Puno del 2015 al 31 de agosto del 2016.

Distrito	Número de estrellas de los hostales			Total
	*	**	***	
Puno	6	22	5	33
Juliaca	5	9	4	18
Putina		2		2
Ilave	1	1		2
Desaguadero	4			4
Ayaviri	2			2
total	18	34	9	61

FUENTE : OFICINA DE DIRCETUR - PUNO Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Puno

Elaboración : La investigadora

Tabla 4

Población de hostales clasificados y categorizados de la región Puno del 2015 al 31 de agosto del 2016.

Distrito	Total
Puno	121
Juliaca	62
Putina	3
Ilave	8
Desaguadero	9
Macusani	5
Yunguyo	4
Azángaro	3
Chucuito	2
Ayaviri	2
Juli	3
Huancané	2
Platería	2
Amantani	1
Ichu	1
San Antón	1
Lampa	1
Yanahuaya	1
total	235

FUENTE : OFICINA DE DIRCETUR - PUNO Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Puno

Elaboración : La investigadora

Tabla 5

Población de restaurantes categorizados de la región – Puno del 2015 al 31 de agosto del 2016.

Distrito	Total
Puno	111
Juliaca	9
Putina	2
Pucara	1
Desaguadero	3
Macusani	1
Yunguyo	1
Chucuito	6
Ayaviri	8
Amantani	2
total	144

FUENTE : OFICINA DE DIRCETUR - PUNO Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Puno
Elaboración : La investigadora

Tabla 6

Población de de agencias de viajes y turismo - Puno, adecuadas al D.S. No 026-2004- MINCETUR al 31 de agosto del 2016.

Distrito	Total
Operador de turismo	72
Mayorista	1
Minorista	12
total	85

Fuente : OFICINA DE DIRCETUR - PUNO Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Puno
Elaboración : La investigadora

3.4.2. Muestra.

La muestra no probabilística se define que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las

características de la investigación o los propósitos del investigador. El muestreo que se aplicó en el trabajo de investigación es el de conveniencia (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

La muestra que se utilizó en el presente trabajo de investigación es el muestreo no probabilístico esta muestra se seleccionó por el método de muestreo por criterio que fue de 100 empresas dedicadas al sector turismo entre ellas fueron 25 hoteles categorizados, 15 hostales categorizados, 10 hostales no categorizados, 25 restaurantes, 25 agencias de viaje (Quispe, 2011).

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Técnicas

La técnica que se utilizó fue la encuesta (Valderrama & León, 2009).

3.5.2. Instrumentos

Según Valderrama y León (2009) se utilizó la técnica de la encuesta aplicando como instrumento el cuestionario.

El instrumento para medir el planeamiento estratégico consta de 40 preguntas, y dividido en 3 dimensiones las cuales son : conocimientos con 19 preguntas que van desde la pregunta 1 al 19, la dimensión de participación que consta de 13 preguntas que están conformadas desde la pregunta 20 al 32 y por último la pregunta de evaluación que consta de 8 preguntas y las que las conforman estas preguntas desde los 33 al 40, este instrumento fue validado por el Dr. Ing. Jorge Rafael Díaz



Dumont y tuvo una confiabilidad de alfa de cronbach de $r = .86$ lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento para medir el planeamiento estratégico.

Por otro lado, podemos mencionar que en la gestión empresarial consta de 20 preguntas cuya puntuación es de No = 0 y Si =1 el puntaje que se obtiene de 0-10 quiere decir que la gestión empresarial es deficiente, un puntaje de 11 a 16 puntos significa una gestión empresarial regular, y un puntaje de 17 a 20 puntos significa una gestión empresarial buena, la confiabilidad de este instrumento con un alfa de cronbach $= .78$ que fue validada por Instituto Europeo de Gestión Empresarial Dpto. de Análisis y Activación de Empresas.

3.6. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para el análisis estadístico de los datos, se empleó el paquete estadístico SPSS 23 (Statistical Package for the Social Science) en español.

Posteriormente los resultados se presentarán en tablas de distribución de frecuencias, así como las tablas de correlaciones que deriven del análisis de datos

La prueba estadística que se utilizó es la correlación de pearson. Esta correlación permite medir si hay asociación entre dos variables o medir la intensidad de dicha asociación. Para ello es importante que la muestra bivariado sea tomada al azar, tanto para la variable X como para la variable Y (Ibañez, 2007).

Cuando los datos bivariados son resultado de dos variables cuantitativas, los datos matemáticos suelen expresarse como pares ordenados, (X,Y), donde "X" es la variable de entrada (variable independiente) y "Y" es la variable de salida (variable dependiente). Se dice que los datos están ordenados porque siempre se escribe primero un valor, "X", y se explica que están parecidos porque para cada valor de X existe un valor Y. (Ramírez, y otros, 2010)

Ibañez (2007) menciona que la fórmula de correlación es la siguiente:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - \frac{(\sum_{i=1}^n X_i)(\sum_{i=1}^n Y_i)}{n}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n X_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n X_i)^2}{n}} \sqrt{\sum_{i=1}^n Y_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n Y_i)^2}{n}}}$$

r : coeficiente de correlación

\sum : Sumatoria

X : Variable 1 o variable 2

Y : Variable 2 o variable 1



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. En relación al objetivo general.

Luego de la tabulación de los datos se presentan en tablas descriptivas según todos los objetivos tanto general, como específicos.

Para el análisis de la investigación en la parte estadística se emplearon estadísticos de regresión lineal, así como la correlación de Pearson entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno, 2015-2016.

Tabla 7

Nivel de planeamiento estratégico del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	29	29.0	29.0	29.0
Regular	44	44.0	44.0	73.0
Óptimo	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Sector turismo de la región Puno 2015-2016.

La tabla 7, muestra el nivel planeamiento estratégico, donde se evidencia que, el 44% del sector turismo está en un nivel de planeamiento estratégico regular en la región Puno 2015-2016; seguidamente de un 29% que presenta un nivel planeamiento estratégico no óptimo, finalmente, el 27% presenta un optimo nivel de planeamiento estratégico.

Tabla 8

Nivel de gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	11.0	11.0	11.0
Regular	46	46.0	46.0	57.0
Buena	43	43.0	43.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

La tabla 8 muestra como resultado la gestión empresarial, donde se evidencia que, el 46% del sector turismo de la región Puno, presenta una gestión empresarial regular; seguido de, un 43% que presenta un nivel de buena; y finalmente un 11% presenta un nivel deficiente de gestión empresarial.

a. Planteamiento del modelo.

$$y = f(x)$$

b. Comportamiento de las variables según el gráfico de dispersión.

Variable y = Gestión empresarial

Variable x = planeamiento estratégico

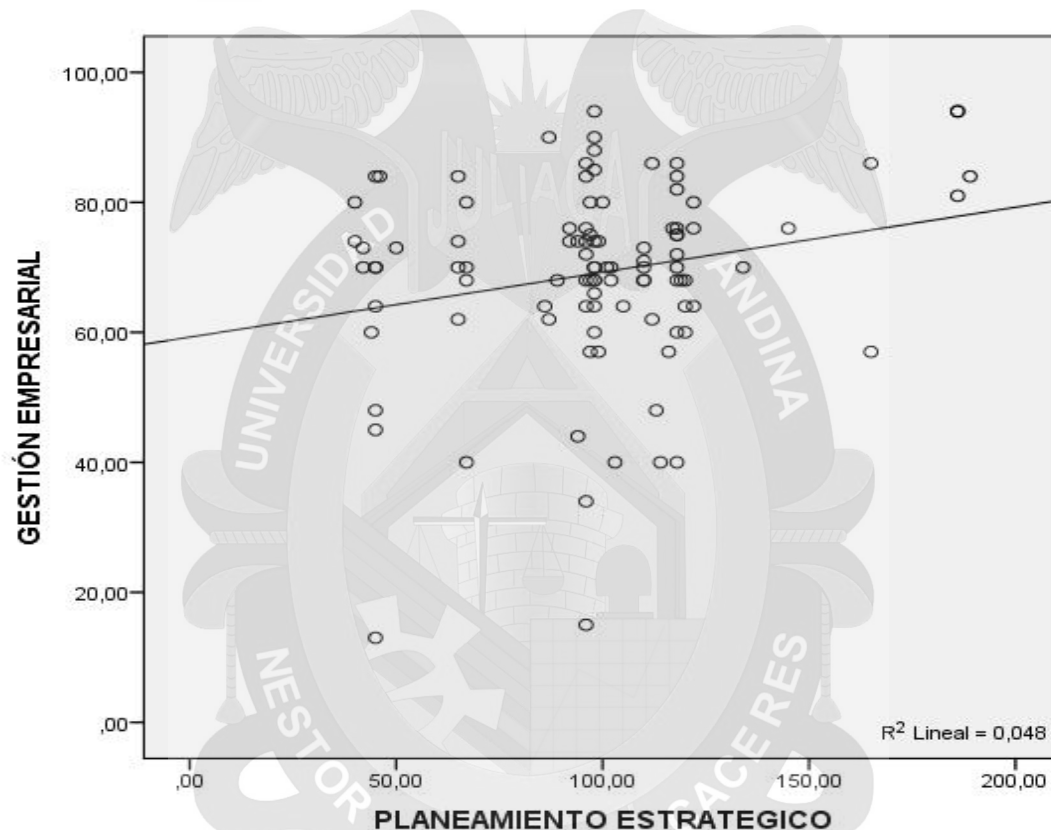


Figura 6 Dispersión entre el planeamiento estratégico y Gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015-2016.

El gráfico presentado determina una distribución directa, existiendo poca dispersión entre los puntos, lo cual puede afirmar que existe correlación entre las variables de planeamiento estratégico y gestión empresarial.

c. **Modelo de la ecuación de las variables.**

Tabla 9

Análisis de coeficientes entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	59.271	4.635		12.78	.000
	Planeamiento estratégico	.100	.045	.220	2.231	.028

a. Variable dependiente: Gestión empresarial

La pendiente de la recta de regresión es

$$b = \frac{n * \sum x_i * y_i - (\sum x_i) * (\sum y_i)}{n * \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} = 0.100$$

Este resultado afirma que, la relación entre las variables es directa positiva con una pendiente de 0.100

La intersección con el eje Y es:

$$a = \frac{\sum y_i - b * \sum x_i}{n} = 59.271$$

El modelo de estimación de la ecuación se presenta de la siguiente manera:

$$y = a + bx = 59.27 + 0.100x$$

El análisis de coeficientes presenta que los resultados se comportan en un modelo lineal, y presentan relación entre las variables (sig=0.028< 0.05) de planeamiento estratégico y la gestión empresarial.

d. Coeficiente de correlación y determinación de Pearson.**Tabla 10**

Análisis de correlación entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial.

		Planeamiento estratégico	Gestión empresarial
Planeamiento estratégico	Correlación Pearson	de 1	.220*
	Sig. (bilateral)		.028
	N	100	100
Gestión empresarial	Correlación Pearson	de .220*	1
	Sig. (bilateral)	.028	
	N	100	100

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

El análisis de correlación que muestra la tabla 10, determina la existencia de una correlación directa entre el planeamiento estratégico con la gestión empresarial, con un coeficiente de correlación $r = .220$, por lo que, la relación que presenta las variables es significativa. Por otro lado el coeficiente de determinación que se muestra en la tabla 11 declara que el $r^2 = .048$ indicando que la variación de la gestión empresarial se explica por la variación del planeamiento estratégico en un 4.8%, la cual es significativa.

Tabla 11

Resumen del modelo de correlación y determinación de Pearson entre el planeamiento estratégico con la gestión empresarial.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.220 ^a	.048	.039	14.42340

a. Variables predictoras: (Constante). nivel de planeamiento estratégico

e. Estadísticos de prueba.**f. Hipótesis.**

$H_0: b = 0$: El planeamiento estratégico del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016, no es significativo o relevante para explicar la relación con la gestión empresarial

$H_a: b \neq 0$: El planeamiento estratégico del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016 es significativo o relevante para explicar la relación con el la gestión empresarial

g. Nivel de significancia.

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

h. Regla de decisión.

Rechazar H_0 si $\text{sig} <$

Aceptar H_0 si $\text{sig} >$

i. Estadística de prueba usando SPSS 23.**Tabla 12***Análisis de ANOVA entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial*

		Suma de		Media		
Modelo		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1035.621	1	1035.621	4.978	.028 ^a
	Residual	20387.379	98	208.034		
	Total	21423.000	99			

a Variable dependiente: Gestión empresarial.

b. Predictoras: (Constante). Planeamiento estratégico.

Como el valor $\text{sig.} = 0.028 < \alpha = 0.05$, se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; declarando que el planeamiento estratégico se correlaciona con la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

Se concluye que, a un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial. El análisis de ANOVA muestra que las variables se relacionan directamente $\text{sig.} = 0.028 < \alpha = 0.05$; estos resultados declaran una asociación entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016 (Tabla 12).

4.1.2. En relación al primer objetivo específico

Luego de la tabulación de los datos se presentaron en tablas descriptivas según todos los objetivos tanto general, como específicos.

Para los análisis de nuestra investigación en la parte estadística se emplearon estadísticos de regresión lineal entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

Tabla 13

Nivel de planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento del sector turismo de la región Puno 2015-2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No Optimo	35	35.0	35.0	35.0
Regular	54	54.0	54.0	89.0
Optimo	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada al sector turismo de la región Puno 2015-2016

La tabla 13 muestra como resultado el planeamiento estratégico en la dimensión de conocimiento. Se evidencia que, el 54% de empresas del sector turismo presentan una nivel regular de planeamiento estratégico, seguido del 35% que presentan un nivel no óptimo de planeamiento estratégico y finalmente un 11% presenta un nivel óptimo de planeamiento estratégico.

Tabla 14

Nivel de Gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	11.0	11.0	11.0
Regular	46	46.0	46.0	57.0
Buena	43	43.0	43.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada al sector turismo de la región Puno 2015 - 2016

En la tabla 14 se observa el resultado de la gestión empresarial. Se evidencia que, el 46% del sector turismo de la región Puno presenta una gestión empresarial regular, seguido de un 43% que presentan un nivel

bueno de gestión empresarial y finalmente un 11% presenta un nivel deficiente de gestión empresarial.

a. Planteamiento del modelo.

$$y = f(x)$$

b. Comportamiento de las variables según el gráfico de dispersión.

Variable y = Gestión empresarial

Variable x = planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento

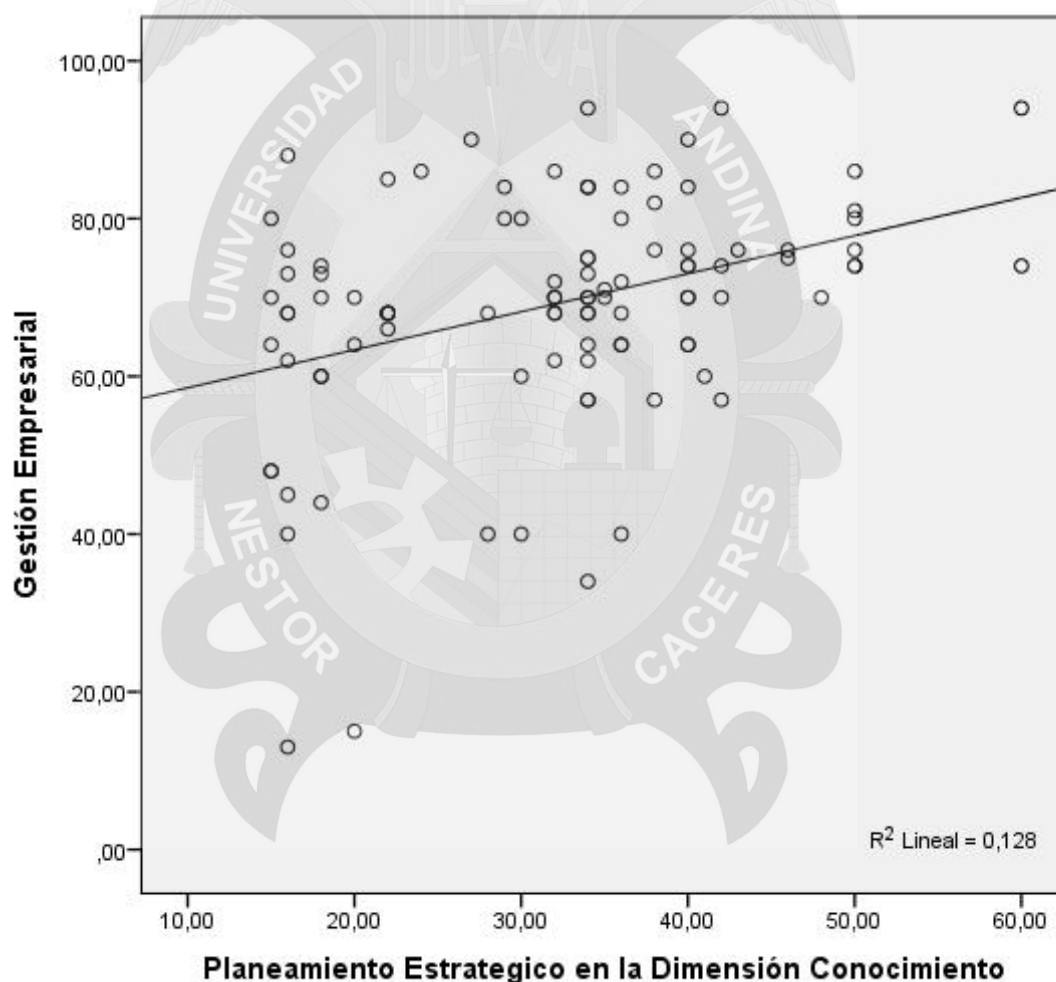


Figura 7 Dispersión entre el planeamiento estratégico en la dimensión de conocimiento y la gestión empresarial al sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

La figura presentada determina una distribución directa, existiendo poca dispersión entre los puntos, lo cual puede afirmar que existe correlación entre las variables.

c. Modelo de la ecuación de las variables.

Tabla 15

Análisis de coeficientes entre el planeamiento estratégico en la dimensión de conocimiento y la gestión empresarial.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	53.726	4.284		12.542	.000
	Planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento	.482	.127	.358	3.791	.000

a. Variable dependiente: Gestión empresarial

La pendiente de la recta de regresión es

$$b = \frac{n * \sum x_i * y_i - (\sum x_i) * (\sum y_i)}{n * \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} = 0.482$$

Este resultado afirma que, la relación entre las variables es directa positiva con una pendiente de 0.482

La intersección con el eje Y es:

$$a = \frac{\sum y_i - b * \sum x_i}{n} = 53.726$$

El modelo de estimación de la ecuación se presenta de la siguiente manera:

$$y = a + bx = 53.726 + 0.482x$$

El análisis de coeficientes presenta que, los resultados se comportan en un modelo lineal, y presentan relación entre las variables (sig=0.000< 0.05)

entre el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento y la gestión empresarial.

d. Coeficiente de correlación y determinación de Pearson.

Tabla 16

Análisis de Correlación entre el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento y la gestión empresarial.

		Planeamiento estratégico dimensión conocimiento	Gestión empresarial
Planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento	Correlación de	1	.358*
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		.000
Gestión empresarial	N	100	100
	Correlación de	.358*	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	100	100

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

El análisis de correlación que muestra la tabla 16, determina la existencia de una correlación directa entre el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento con la gestión empresarial con un coeficiente de correlación $r = .358$ por lo que la relación que presenta las variables es significativa; por otro lado, el coeficiente de determinación que se muestra en la tabla 17 declara que el $r^2 = .128$ indicando que la variación de la gestión empresarial se explica por la variación del planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento en un 12.8%, la cual es significativa.

Tabla 17

Resumen del modelo de correlación y determinación de Pearson entre el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento con la gestión empresarial.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.358 ^a	.128	.119	13.80725

a. Variables predictoras: (Constante), planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento.

e. Estadísticos de prueba.

f. Hipótesis.

H₀: b = 0: El planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento del sector turismo de la región Puno en los años 2015 a 2016 no es significativo o relevante para explicar la relación con la gestión empresarial.

H_a: b ≠ 0: El planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento del sector turismo de la región Puno en los años 2015 a 2016 es significativo o relevante para explicar la relación con la gestión empresarial.

g. Nivel de significancia.

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

h. Regla de decisión.

Rechazar H₀ si sig <

Aceptar H₀ si sig >

i. Estadística de prueba usando SPSS 23.

Tabla 18

Análisis de ANOVA entre el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento y la gestión empresarial.

Modelo	Suma		Media		F	Sig.
	cuadrados	gl	cuadrática			
1 Regresión	2740.270	1	2740.270	14.374		.000 ^a
Residual	18682.730	98	190.640			
Total	21423.000	99				

a. Variables predictoras: (Constante). nivel de planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento.

b. Variable dependiente: la gestión empresarial

Como el valor $\text{sig.} = 0.000 < \alpha = 0.05$, se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; declarando que el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento se correlaciona con la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno en los años 2015 - 2016. Se concluye que a un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento y la gestión empresarial.

El análisis de ANOVA muestra que las variables se relacionan directamente $\text{sig.} = 0.000 < \alpha = 0.05$; estos resultados declaran una asociación entre el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento y la gestión empresarial (Tabla 18).

4.1.3. En relación al segundo objetivo específico

Tabla 19

Nivel de planeamiento estratégico en la dimensión participación del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No optimo	14	14.0	14.0	14.0
Regular	37	37.0	37.0	51.0
Optimo	49	49.0	49.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta al sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

La tabla 19 muestra como resultado del planeamiento estratégico en la dimensión de participación, donde se evidencia que el 49% de empresas del sector turismo presentan una nivel optimo de planeamiento estratégico en la dimensión participación, seguido del 37% que presentan un nivel regular de planeamiento estratégico y finalmente un 14% presenta un nivel no óptimo de planeamiento estratégico.

Tabla 20

Nivel de gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	11.0	11.0	11.0
Regular	46	46.0	46.0	57.0
Buena	43	43.0	43.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada al sector turismo de la región Puno 2015 - 2016

La tabla 20 muestra como resultado que la gestión empresarial en un 46% del sector turismo de la región Puno presentan un nivel de gestión empresarial regular, seguido de un 43% de empresas que presenta un nivel bueno y finalmente un 11% de empresas dedicadas al sector turismo presenta un nivel deficiente de gestión empresarial.

a. **Planteamiento del modelo.**

$$y = f(x)$$

b. **Comportamiento de las variables según el gráfico de dispersión.**

Variable y = La gestión empresarial

Variable x =Planeamiento estratégico en la dimensión participación

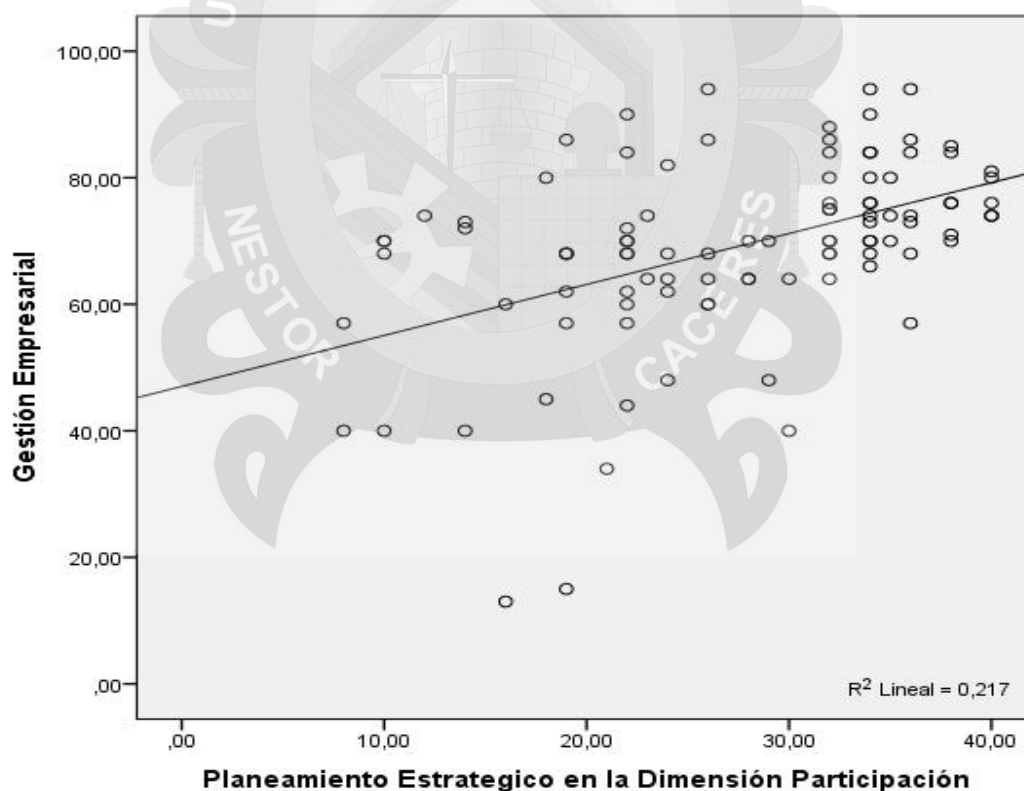


Figura 8 Dispersión entre el planeamiento estratégico en la dimensión planificación y la gestión empresarial

La figura presentada determina una distribución directa, existiendo poca dispersión entre los puntos, lo cual puede afirmar que existe correlación entre las variables.

c. Modelo de la ecuación de las variables.

Tabla 21

Análisis de coeficientes entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
1 (Constante)	47.024	4.436		10.601	.000
Planeamiento estratégico en la dimensión participación	.805	.155	.466	5.209	.000

a. Variable dependiente: Gestión empresarial

La pendiente de la recta de regresión es :

$$b = \frac{n * \sum x_i * y_i - (\sum x_i) * (\sum y_i)}{n * \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} = 0.805$$

Este resultado afirma que la relación entre las variables es directa positiva con una pendiente de 0.805

La intersección con el eje Y es:

$$a = \frac{\sum y_i - b * \sum x_i}{n} = 47.024$$

El modelo de estimación de la ecuación se presenta de la siguiente manera:

$$y = a + bx = 47.024 + 0.805x$$

El análisis de coeficientes presenta que los resultados se comportan en un modelo lineal, y presentan relación entre las variables ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) de planeamiento estratégico en la dimensión participación con la gestión empresarial.

d. Coeficiente de correlación y determinación de Pearson.

Tabla 22

Análisis de Correlación entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial del sector turismo de la Región Puno en los años 2015-2016.

			Planeamiento estratégico en la dimensión participación	Gestión empresarial
Planeamiento estratégico en la dimensión participación	Correlación Pearson	de	1	.466*
	Sig. (bilateral)			.000
	N		100	100
Gestión empresarial	Correlación Pearson	de	.466*	1
	Sig. (bilateral)		.000	
	N		100	100

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

El análisis de correlación que muestra la tabla 22, determina la existencia de una correlación directa entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación con la gestión empresarial con un coeficiente de correlación $r = .466$, por lo que, la relación que presenta las variables es significativa. Por otra parte, el coeficiente de determinación que se muestra en la tabla 23 declara que el $r^2 = .217$ señalando que la variación de la gestión empresarial se explica

por la variación del planeamiento estratégico en la dimensión participación en un 21.7%, la cual es significativa.

Tabla 23

Resumen del modelo de correlación y determinación de Pearson entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.466 ^a	.217	.209	13.08460

a. Variables predictoras: (Constante). Planeamiento estratégico

e. Estadísticos de prueba.

f. Hipótesis.

H₀: b = 0: El planeamiento estratégico en la dimensión participación del sector turismo de la región Puno no es significativo o relevante para explicar la relación con la gestión empresarial.

H_a: b ≠ 0: El planeamiento estratégico en la dimensión participación del sector turismo de la región Puno es significativo o relevante para explicar la relación con la gestión empresarial.

g. Nivel de significancia.

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por consiguiente el nivel de confianza es del 95%.

h. Regla de decisión.

Rechazar H₀ si sig <

Aceptar H₀ si sig >

i. Estadística de prueba usando SPSS 23.

Tabla 24

Análisis de ANOVA entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial.

		Suma		Media		
Modelo		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4644.728	1	4644.728	27.129	.000 ^a
	Residual	16778.272	98	171.207		
	Total	21423.000	99			

a. Variable dependiente: Gestión empresarial.

b. Variables predictoras: (Constante). Planeamiento estratégico en la dimensión participación.

Como el valor sig. = $0.000 < \alpha = 0.05$, se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; declarando que el planeamiento estratégico en la dimensión participación se correlaciona con la gestión empresarial en del sector turismo de la Región Puno en los años 2015 - 2016.

Se concluye que, a un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial en del sector turismo de la región Puno en los años 2015 - 2016.

El análisis de ANOVA muestra que las variables se relacionan directamente sig.= $.000 < \alpha = 0.05$; estos resultados declaran una asociación entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial (Tabla 24).

4.1.4. En relación al tercer objetivo específico

Tabla 25

Nivel de planeamiento estratégico en la dimensión evaluación del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	73	73.0	73.0	73.0
Regular	25	25.0	25.0	98.0
Óptimo	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016

La tabla 25 muestra como resultado en el nivel de planeamiento estratégico en la dimensión evaluación, donde se evidencia que, el 73% tuvieron un nivel no óptimo en el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación de empresas del sector turismo; seguidamente el 25% de empresas del sector turismo presentaron un nivel regular de planeamiento estratégico; y finalmente, un 2% presenta un nivel óptimo de planeamiento estratégico.

Tabla 26

Nivel de gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015-2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	11.0	11.0	11.0
Regular	46	46.0	46.0	57.0
Buena	43	43.0	43.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada al sector turismo de la región Puno 2015-2016.

La tabla 26 muestra como resultado la gestión empresarial, donde se evidencia que, el 46% de empresas del sector turismo de la región Puno presentan un nivel de gestión empresarial buena, seguido de un 43% de empresas dedicadas al sector turismo presentan un nivel bueno y finalmente un 11% de empresas dedicadas al servicio de turismo presenta un nivel deficiente en gestión empresarial.

a. Planteamiento del modelo.

$$y = f(x)$$

b. Comportamiento de las variables según el gráfico de dispersión.

Variable y = Gestión empresarial

Variable x = Planeamiento estratégico en la dimensión evaluación

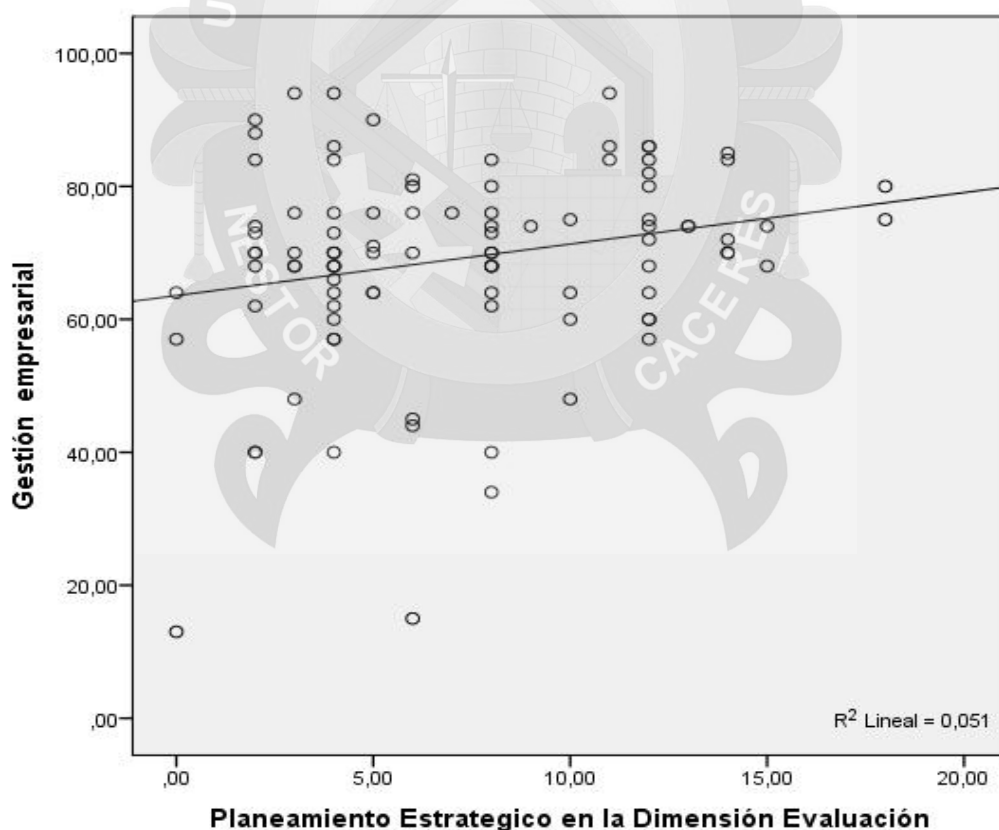


Figura 9 Dispersión entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015 - 2016.

La figura presentada determina una distribución directa, existiendo poca dispersión entre los puntos, lo cual afirma que, existe correlación entre las variables.

c. Modelo de la ecuación de las variables.

Tabla 27

Análisis de coeficientes entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	63.575	2.797		22.729	.000
	Planeamiento estratégico en la dimensión evaluación	.775	.336	.227	2.304	.023

a. Variable dependiente: Gestión empresarial

La pendiente de la recta de regresión es

$$b = \frac{n * \sum x_i * y_i - (\sum x_i) * (\sum y_i)}{n * \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} = 0.775$$

Este resultado afirma que la relación entre las variables es directa positiva con una pendiente de 1.373

La intersección con el eje Y es:

$$a = \frac{\sum y_i - b * \sum x_i}{n} = 63.575$$

El modelo de estimación de la ecuación se presenta de la siguiente manera:

$$y = a + bx = 63.575 + 0.775x$$

El análisis de coeficientes presenta que los resultados se comportan en un modelo lineal, y presentan relación entre las variables ($\text{sig}=0.023 < 0.05$) de planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial.

d. Coeficiente de correlación y determinación de Pearson.

Tabla 28

Análisis de Correlación entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial.

		Planeamiento estratégico en la dimensión evaluación	Gestión empresarial
Planeamiento estratégico en la dimensión evaluación	Correlación de Pearson	1	.227*
	Sig. (bilateral)		.023
	N	100	100
gestión empresarial	Correlación de Pearson	.227*	1
	Sig. (bilateral)	.023	
	N	100	100

*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

El análisis de correlación que muestra la tabla 28, determina la existencia de una correlación directa entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación con la gestión empresarial, con un coeficiente de correlación $r = .227$, por lo que, la relación que presenta las variables es significativa. Por otra parte el coeficiente de determinación que se muestra en la tabla 23, declara que el $r^2 = .051$ indicando que la variación de la gestión empresarial se explica por la variación del planeamiento estratégico en la dimensión evaluación en un 5.1%, la cual es significativa.

Tabla 29

Resumen del modelo de correlación y determinación de Pearson entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación con la gestión empresarial.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.227 ^a	.051	.042	14.40027

a. Variables predictoras: (Constante) planeamiento estratégico en la dimensión evaluación.

e. Estadísticos de prueba.

f. Hipótesis.

H₀: b = 0: El planeamiento estratégico en la dimensión evaluación del sector turismo de la región Puno en el periodo 2015 al 2016 no es significativo o relevante para explicar la relación con la gestión empresarial.

H_a: b ≠ 0: El planeamiento estratégico en la dimensión evaluación del sector turismo de la región Puno en el periodo 2015 al 2016 es significativo o relevante para explicar la relación con la gestión empresarial.

g. Nivel de significancia.

El nivel de significancia será $\alpha = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

h. Regla de decisión.

Rechazar H₀ si sig <

Aceptar H₀ si sig >

i. Estadística de prueba usando SPSS 23.

Tabla 30

Análisis de ANOVA entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial.

		Suma de		Media		
Modelo		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1100.953	1	1100.953	5.309	.023 ^a
	Residual	20322.047	98	207.368		
	Total	21423.000	99			

a. Variable dependiente : Gestión empresarial.

a. Predictoras: (Constante) . Planeamiento estratégico en la dimensión evaluación.

Como el valor sig. = $0.023 < \alpha = 0.05$, se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; declarando que, el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación se relaciona con la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno 2015-2016.

Se concluye que a un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno en el periodo 2015 al 2016.

El análisis de ANOVA muestra que las variables se relacionan directamente sig. = $0.023 < \alpha = 0.05$; estos resultados declaran una asociación entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación con la gestión empresarial (Tabla 30).

DISCUSIÓN

De acuerdo a nuestro objetivo general los resultados muestran que el nivel planeamiento estratégico, se evidencia que, el 44% del sector turismo tuvieron un nivel de planeamiento estratégico regular en la región Puno, seguidamente



de un 29% de empresas turísticas que presentan un nivel planeamiento estratégico no óptimo y por último un 27% presenta un óptimo nivel de planeamiento estratégico.

De la misma manera podemos mencionar que en el nivel de gestión empresarial se evidencia que, el 46% del sector turismo de la región Puno presenta una gestión empresarial buena, seguido de un 43% de empresas turísticas que presentan un nivel bueno y finalmente un 11% de empresas turísticas presenta un nivel deficiente en gestión empresarial.

Esto es corroborado por el investigador Jaramillo (2012) elaboró una investigación titulada: "Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón Tena, provincia de Napo.", que llegó a las siguientes conclusiones que el El Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón Tena se constituye en la herramienta estratégica de articulación de la política turística local con la política nacional establecida en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Ecuador 2020 (PLANDETUR 2020), lo cual permite que los proyectos formulados puedan contribuir a la consecución del Sumak Kawsay al ser financiados por instituciones públicas así como también por organismos de cooperación. El índice de aceptación en los turistas nacionales y extranjeros es del 95 y 79% respectivamente, lo que demuestra la existencia de un amplio mercado turístico interesado en visitar el cantón Tena, razón por la cual es importante que la oferta actual sea diversificada para captar nuevos segmentos de mercado. De igual manera el establecimiento de alianzas estratégicas con territorios aledaños identificados como competencia permitirán ampliar la oferta



turística y por ende la dinamización de la economía de la región amazónica por medio de la actividad turística.

De la misma manera el investigador Aparicio (2013) afirma que el reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles, reconoce la contribución de la calidad a la conservación de los ENP y a la mejora de las condiciones socioeconómicas de la zona y de la propia experiencia de los visitantes, pero al mismo tiempo se constata que los ENP no destinan el personal ni los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad.

Igualmente el investigador Sánchez (2016) encontró resultados que al evaluar el impacto en la rentabilidad y competitividad donde mediante un pronóstico de ventas se concluye la viabilidad del proyecto, además se señala el impacto de las estrategias elaboradas en este proyecto en aspectos como: calidad del servicio, nivel de participación del mercado, nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, rentabilidad y manejo de procesos eficientes, que tienen relación directa con la competitividad de la empresa.

También el investigador Sarasara (2015) encontró resultados similares que el análisis ha permitido determinar que las Comunidades Nativas, no están conformes con la instalación de empresas hidrocarburíferas, que dañan el ecosistema, mientras apoyan el crecimiento y creación de otras empresas de turismo ecológico. Se concluye que el planeamiento estratégico para el



ecoturismo en América Latina es mediante la aplicación de los Ejes del ecoturismo en alianzas estratégicas.

De acuerdo a nuestro objetivo específico 1

Los resultados que muestran en el planeamiento estratégico en la dimensión de conocimiento, se menciona que, el 54% de empresas del sector turismo presentan una nivel regular en el planeamiento estratégico, observando también se menciona que existió un 35% que presentan un nivel no optimo de planeamiento estratégico por ultimo cabe mencionar que un 11% presenta un nivel optimo en su organización en el planeamiento estratégico.

Esto es corroborado por el investigador Cienfuegos (2012) quien concluye que los modelos turísticos basados en los principios de la sostenibilidad se convierten en una en una opción viable y responsable para conciliar, a partir de la actividad turística, el crecimiento económico, el respeto a los recursos naturales y culturales, y la equidad social. Bajo este contexto, surge el Turismo Rural como una alternativa de desarrollo para las familias rurales, permitiéndoles dinamizar su desarrollo productivo hacia un mercado competitivo y sostenible, y al mismo tiempo crear nuevas formas de actividad económica que complementen los ingresos de las ya tradicionales actividades económicas rurales.

Los investigadores Arrieta, Solís y Zapatero (2010) quienes hicieron una investigación titulada "planeamiento estratégico para el desarrollo turístico del valle de Lurín", esta investigación fue realizada en el valle de Lurín muy cerca a Lima, quienes mencionan que, es muy importante tener conocimiento sobre



planeamiento estratégico en el sector turismo porque la pronta designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad será una ventana de acceso a toda la zona e impulsará la inversión en el valle. La estrategia principal del presente planeamiento es la propuesta de circuitos integrados en la cuenca baja y media del valle que permitan brindar una mejor oferta al turista interno y externo, pero, además, que propicien la generación de empleo para contribuir con el desarrollo económico del valle, que presenta altos indicadores de pobreza.

De acuerdo a nuestro objetivo específico 2

Los resultados de la gestión empresarial en la dimensión de participación, donde muestras resultados que un 37% de empresas del sector turismo presentan una nivel regular de planeamiento estratégico, seguido del 49% que presentan un nivel óptimo de planeamiento estratégico, además de ello podemos observar que existió un 14% de empresas del sector turismo que presenta un nivel no óptimo de planeamiento estratégico dentro de su organización.

Esto es comprobado por el investigador Carbajal (2005) quien elaboró una investigación titulada: "El planeamiento estratégico como instrumento de desarrollo del sector turismo en el Perú", realizada en Perú, en su investigación menciona que el planeamiento estratégico como instrumento para el desarrollo del sector turismo en el Perú. En el trabajo se ha tomado en cuenta una proyección de cinco años (2005- 2010). Se ha aplicado la teoría de los Ciclos de vida del producto de (Raymond Vernon, 1962). Según Vernon los productos



(y las empresas) muestran un ciclo de desarrollo que comprende: la aparición, crecimiento, expansión, madurez y declinación de la vida del producto u empresa. En la última fase del ciclo (declinación) aparecen sustitutos del producto con nuevos gustos y nuevas tecnologías. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), hacia el año 2010, el turismo de aventura será de, mayor expansión (25%) que el turismo arqueológico (4%). Se recomienda por ello preparar el turismo de aventura en Iquitos, San Martín, Ucayali y Madre de Dios hacia el año 2010. Así mismo, el estudio de los turistas en Perú ha encontrado que 52% provienen de la Unión Europea, 17% de los Estados Unidos de Norte América y el 17% de Asia. Se ha encontrado que el 82% de los turistas visitan Cusco y 86% de éstos la región amazónica. Se recomienda contactar a personal de museos, facultades de biología y Ciencias Naturales y en especial a estudiantes de pre-grado de ciencias naturales para promover el turismo de aventura en el país. Finalmente se ha encontrado que el 82% de los turistas de aventura que arriban al Perú poseen instrucción universitaria.

El investigador Machaca (2012) quien realizó una investigación titulada "Planeamiento estratégico y su relación con la gestión empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región puno, 2011", cuyo objetivo fue establecer la relación que tiene el uso del planeamiento estratégico con la gestión empresarial de empresas dedicadas a las actividades de impresión de la región de Puno durante el año 2011. Llegó a los siguientes resultados que el diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico indica que el 60% de los gerentes presentan amenazas respecto a los factores externos, mientras que, respecto a los factores internos el 54.3%

presenta debilidades. En cuanto a la capacidad gerencial, la mayoría de los empleados de las empresas del sector gráfico (68.6%), consideran una percepción deficiente, resultado que fue obtenido a través de los componentes del proceso de la administración como la planeación, organización, dirección y control, mientras que la mayor parte de estas empresas (65.7%), denotan rezago ante la postura competitiva empresarial. Y al comparar las variables tipos de planeación con el grados de capacidad gerencial y postura competitiva resolvimos que existe una relación directa entre variables lo que indica que cuanto mejor es el tipo de planeación estructurada (tradicional y/o estratégica) empleado por estas empresas, las percepciones acerca de las gestiones denotan calificativos positivos respecto a los grados de capacidad gerencial y postura competitiva de empresas dedicadas a las actividades de impresión.

De acuerdo a nuestro objetivo específico 3

Los resultados de la gestión empresarial en el nivel de planeamiento estratégico en la dimensión evaluación, se llegó a los resultados que existió un 73% de empresas del sector turismo tuvieron un nivel no optimo en el planeamiento estratégico de empresas del sector turismo, también se muestra que existió un 25% de empresas del sector turismo que presentaron un nivel regular de planeamiento estratégico, finalmente un 2% de empresas del sector turismo de la región de Puno presenta un nivel optimo en su empresa en relación a su planeamiento estratégico.

De igual manera el investigador Machaca (2012) llegó a los siguientes resultados que el diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico indica que el 60% de los gerentes presentan amenazas respecto a los factores



externos, mientras que, respecto a los factores internos el 54.3% presenta debilidades. En cuanto a la capacidad gerencial, la mayoría de los empleados de las empresas del sector turismo (68.6%), consideran una percepción deficiente, resultado que fue obtenido a través de los componentes del proceso de la administración como la planeación, organización, dirección y control, mientras que la mayor parte de estas empresas (65.7%), denotan rezago ante la postura competitiva empresarial. Y al comparar las variables tipos de planeación con el grados de capacidad gerencial y postura competitiva resolvimos que existe una relación directa entre variables lo que indica que cuanto mejor es el tipo de planeación estructurada (tradicional y/o estratégica) empleado por estas empresas, las percepciones acerca de las gestiones denotan calificativos positivos respecto a los grados de capacidad gerencial y postura competitiva de empresas dedicadas a las actividades de impresión.

Esto es corroborado por el investigador Jaramillo (2012) quien llegó a las conclusiones que el Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón Tena se constituye en la herramienta estratégica de articulación de la política turística local con la política nacional establecida en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Ecuador 2020 (PLANDETUR 2020), lo cual permite que los proyectos formulados puedan contribuir a la consecución del Sumak Kawsay al ser financiados por instituciones públicas así como también por organismos de cooperación. El índice de aceptación en los turistas nacionales y extranjeros es del 95 y 79% respectivamente, lo que demuestra la existencia de un amplio mercado turístico interesado en visitar el cantón Tena.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El planeamiento estratégico repercute en la gestión empresarial donde a nivel de significancia del 5%, evidencia correlación directa y significativa ($r = .220$). Esto se puede afirmar que, a mayor planeamiento estratégico mayor gestión empresarial. Se concluye que, el nivel de planeamiento estratégico es regular con un 44% de empresas del sector turismo de la región Puno, de igual manera también se observa que, un 46% de empresas del sector turismo tuvieron un nivel regular de gestión empresarial.

SEGUNDA : El planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento de la gestión empresarial llegó a un nivel de significancia del 5%, determinando correlación directa y significativa ($r = .358$). Se concluye que, a mejor conocimiento del planeamiento estratégico mejor será su gestión empresarial. Además se concluye que, existe un 54% de empresas del sector turismo que tuvieron un nivel regular de conocimiento de planeamiento estratégico.

TERCERA : A un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa ($r = .466$) entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial. Se concluye que a mejor participación de la empresa en la planificación estratégica mejor será su gestión empresarial. Asimismo se concluye que existe un 49% de empresas del sector turismo que



tienen un óptimo nivel en participación en el planeamiento estratégico.

CUARTO : El planeamiento estratégico en la dimensión evaluación, repercute en la gestión empresarial, con un nivel de significancia del 5%, donde existe correlación directa y significativa ($r=.227$). Se concluye que, a mejor evaluación del planeamiento estratégico mejor será la gestión empresarial. De igual manera se concluye, existe un 73% de empresas del sector turismo que su nivel no fue óptimo en el planeamiento estratégico.



RECOMENDACIONES

PRIMERA : A las empresas del sector turismo de la región Puno, implementan un plan estratégico como guía de la gestión empresarial de su organización, con la finalidad de realizar la planeación a corto, mediano y largo plazo, para así mejorar la gestión empresarial.

SEGUNDA : A los dueños, administradores o representantes de las empresas del sector turismo, capacitar al personal para que tengan conocimiento acerca del proceso del planeamiento estratégico y que repercuta en la gestión empresarial. Permitirá una adecuada gestión empresarial para que los gerentes actuales apliquen la gestión del talento humano suficiente para elaborar un planeamiento estratégico.

TERCERA: A la DIRCETUR, sea el ente que coordine y gestione con las empresas de la región Puno dedicada al sector turismo, para que el personal directivo participe directamente en la elaboración del planeamiento estratégico de la institución. La gestión empresarial reflejará en el desarrollo y competitividad de las empresas del rubro de turismo.



CUARTA : A la oficina de DIRCETUR capacitar a los representantes de las empresas del rubro de turismo, acerca de la evaluación del planeamiento estratégico para que el personal esté informado del estado de su empresa. Cómo se encuentran y hacia dónde van, porque el sector turismo es uno de los sectores más competitivos del mercado regional y esto afecta en forma directa en el desarrollo económico de las empresas de la región de Puno.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, M. S. (2013). *El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción*. (Tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas: Ediciones El pasillo .
- Arrieta, C., Solís, J. A., & Zapatero, G. (2010). *Planeamiento estratégico para el desarrollo turístico del valle de Lurín*. (Tesis de maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México : Grupo editorial patria .
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Cabo, J. (2014). *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. Madrid: Ediciones diaz de santos.
- Carbajal, D. F. (2005). *El planeamiento estratégico como instrumento de desarrollo del sector turismo en el Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Perú.
- Carbajal, D. F. (2005). *El planeamiento estratégico como instrumento de desarrollo del sector turismo en el Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Perú.
- Carita, N. (2010). *Incidencia del uso y aplicación de la administración estratégica en las empresas hoteleras en la ciudad de Puno*. (tesis de maestría), Universidad Nacional del Altiplano, Puno.



- Castillo, J. (2012). *Administración de personal Un enfoque hacia la calidad*. Ecoe Ediciones : Ediciones .
- CEPLAN . (2016). *Fase de seguimiento del proceso de planeamiento estratégico para sectores* . Lima .
- Cienfuegos, C. L. (2012). *Una propuesta de acción para el desarrollo del turismo rural en la provincia de sullana: diagnóstico y planeamiento estratégico*. (Tesis de grado), Universidad de Puno, Piura.
- George, A. S. (2013). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber* Editorial Continental. México: Editorial Continental.
- Goodstein, I., Nolan, T., & Pferffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada como realizar un plan que realmente funcione*. México : McGraw Hill/interamericana editores S.A. .
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estrategica aplicada*. Bogota: McGraw Hill interamericana S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigación*. mexico: Publicaciones Mc Graw -Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigación*. mexico: Publicaciones Mc Graw -Hill Interamericana.
- Ibañez, V. (2007). *Estadistica aplicada a la educación*. PUno: Edicion Universitaria.
- Jaramillo, G. R. (2012). *Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón tena, provincia de napo*. (Tesis de grado), Riobamba.
- Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica* . México D.F.: Grupo editorial patria S.A. de C.V.



- Machaca, A. S. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región puno, 2011*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional del altiplano, Puno.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos .
- Martínez, M. C. (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid : Ediciones diaz de santos .
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mayurí, J. V. (2011). La administración estratégica y la productividad en las agencias de viajes y turismo. *Revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, XIV*, 55-70.
- MINCETUR . (2016). *Encuesta realizada por el ministerio de comercio exterior y turismo*. Puno.
- MINCETUR. (5 de Octubre de 2015). *Producto Turismo*. Recuperado el 2 de Setiembre de 2016, de sobre el turismo : http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf
- Moya, R. (2004). *Probabilidad e inferencia estadística*. Lima: San Marcos.
- Ortega, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill/interamericana editores S.A. DE C.V.
- Prieto, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogota : Ecoe ediciones .



- Prieto, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (Tercera edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Quesada, R. (2010). *Elementos de turismo teoría, clasificación y actividad*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- Quispe, P. L. (2011). *Técnicas estadísticas de muestreo* . Puno : Universidad nacional del altiplano .
- Ramírez, S. P., Gutiérrez, L. A., Raya, M. E., Durazo, A., Sánchez, A., & Morales, N. V. (2010). *Probabilidad y estadística II*. México distrito federal .
- Sánchez, D. E. (2016). *Planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'ANNE CAROL EIRL*. (Tesis de grado), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Saniz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic editorial .
- Santos, N. (s.f.). *Indicadores de gestión empresarial*.
- Sarasara, C. (2015). *El planeamiento estratégico del turismo ecológico en america latina: caso posada amazonas del peru y del ecuador*. (Tesis doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Sepúlveda, H., Basurto, R., & Vizcarra, Y. (2010). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la region cusco*. (Tesis de maestria), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Valderrama, S., & León, L. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica* . Lima: San Marcos.



ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

3.7. Matriz de consistencia: "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU REPERCUSIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR TURISMO DE LA REGIÓN PUNO 2015-2016".

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo es la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, 2015-2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo es la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno</p> <p>¿Cómo es la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la dimensión participación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno?</p> <p>¿Cómo es la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Explicar la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, 2015-2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Analizar la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.</p> <p>Explicar la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la dimensión participación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.</p> <p>Determinar la repercusión que tiene el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, durante el año 2015-2016.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en su dimensión conocimiento con la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación con la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico en la dimensión evaluación con la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Planeamiento estratégico</p> <p>Variable 2</p> <p>Gestión empresarial</p>	<p>Conocimiento</p> <p>Participación</p> <p>Evaluación</p> <p>Nivel de gestión empresarial</p>	<p>Tipo: explicativo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población:</p> <p>-Hoteles (55)</p> <p>-Hostales categorizados (61)</p> <p>-Hostales no categorizados (235), -Restaurantes (144)</p> <p>-Agencias de viajes (85).</p> <p>Muestra:No probabilísticapor conveniencia o intencional</p> <p>-Hoteles (25)</p> <p>-Hostales categorizados (15)</p> <p>-Hostales no categorizados (10), -Restaurantes (25)</p> <p>-Agencias de viajes (25)</p> <p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>

Anexo 2 CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

INSTRUCCIONES: Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre *la forma como se viene llevando el proceso de planificación en la institución*. Le agradecería leer atentamente y marcar con un **(X)** la opción correspondiente a la información solicitada, Es **totalmente anónimo** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

DATOS GENERALES

Empresa

() Hoteles () Hostales categorizados () Hostales no categorizados

() Restaurantes () Agencia de viaje

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

Área a la que pertenece:

CONOCIMIENTO	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
1. Conoce Ud. ¿cuál es el plan estratégico en la institución?					
2. Conoce Ud. ¿Los planes que están previstos en su área?					
3. ¿Conoce Ud. la estructura de un plan estratégico?					
4. Conoce Ud. ¿Qué significa la identidad que enuncia el plan estratégico?					
5. ¿Conoce Ud. la visión de la empresa?					
6. ¿Conoce Ud. los resultados del diagnóstico situacional de su empresa?					
7. ¿Conoce Ud. la propuesta de gestión de recursos humanos en la institución?					



8. Conoce Ud. ¿Cuales son valores que promueve la institución?					
9. Conoce Ud. ¿ Si se ejecutó el plan estratégico en su empresa?					
10. Conoce Ud.¿Cuáles son las políticas de calidad previstas en la planeación?					
11. Sabe Ud. ¿Que es una matriz FODA ?					
12. Conoce Ud. claramente ¿Cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en la empresa?					
13. Conoce Ud. ¿Los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa?					
14. Conoce Ud. ¿La documentadamente las políticas, objetivos y planes de recursos humanos en la					
15. Conoce Ud. ¿Alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
16. Conoce Ud. ¿Las TICS que permita implementar la gestión empresarial planeada?					
17. ¿Identifica Ud. los procedimientos del plan estratégico que se ejecutan en su empresa son los más adecuados?					
18. ¿Conoce el diagrama de Gantt que está definido por la programación de actividades, u otros dentro de su empresa?					
19. Sabe Ud. ¿Que planes a corto, mediano y largo plazo tiene su empresa?					
PARTICIPACIÓN	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
20. Ud. ¿Ha participado en la elaboración del plan estratégico de su empresa?					
21. Ud, ¿Ha participado en la elaboración de los manuales , guías, bitácoras de la empresa ?					
22. Ud. ¿Ha participado en la elaboración de la Visión en la empresa?					
23. Ud. ¿Ha participado en la elaboración de la Misión en la empresa?					
24. ¿ Ud. ha participado en la elección de los valores de la empresa?					
25. Ud. ¿Se identifica con los valores propuestos ?					
26. Ud. ¿Ha participado en el diagnóstico situacional de la institución ya sea directamente o con consultas hacia su persona?					



27. Ud. ¿ha participado en la elaboración de la propuesta de gestión de recursos humanos?					
28. Ud. ¿Participa en la implementación de estrategias para la implementación de los planes?					
29. Ud. ¿ha sido convocado para orientaciones diversas?					
30. Ud. ¿ha participado en la elaboración de la propuesta de gestión de su empresa?					
31. Ud. ¿ha participado en las capacitaciones convocadas por la empresa?					
32. Ud. ¿ha participado en círculos de calidad para la mejora de la empresa?					
EVALUACIÓN	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
33. Ud. ¿Cree que la empresa evalúa la ejecución del plan?					
34. Ud. ¿Evalúa la práctica de valores propuestos en el plan estratégico de la empresa?					
35. Ud. ¿Identifica que personal autorizado debe reajustar la propuesta existente en el plan según a la realidad de la empresa?					
36. Ud. ¿Se adecua a la propuesta de gestión de recursos humanos en la empresa?					
37. Ud. ¿Toma decisiones viendo los diversos resultados como encargado de la empresa?					
38. Ud. ¿Conoce que indicadores deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la empresa?					
39. Ud. ¿cree que el plan vigente en la Empresa es óptimo?					
40. Ud. ¿Considera que los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes en la empresa?					



Anexo 3 Ficha técnica planeamiento estratégico

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre planeamiento estratégico

Autores: Dr. Ing. Jorge Rafael Díaz Dumont

Año: 2013

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Esta escala aprecia las características y dimensiones del planeamiento estratégico. Evalúa y describe los diferentes aspectos del planeamiento, como: conocimiento, participación y evaluación.

Población: Personal involucrado en la gestión, instituciones, organizaciones; etc.

Número de ítem: 40

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 15 minutos

Normas de aplicación: El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto a su empresa.

Escala: De Likert

Niveles y rango: Se establecen los siguientes

Nivel	Rango
No óptimo	40-66
Regular	67-132
Óptimo	133-200

Anexo 4 Cuestionario sobre gestión empresarial**Instrucciones:**

Fecha: _____

a) En este cuestionario se pregunta sobre cómo como está la gestión empresarial.

b) No hay respuesta correcta o incorrecta, solo es tu forma de vivir. Favor de no dejar preguntas sin responder.

c) Marca con una X el número que corresponda a la respuesta que refleje mejor tu forma de vivir.

No=0 Si=1

Empresa

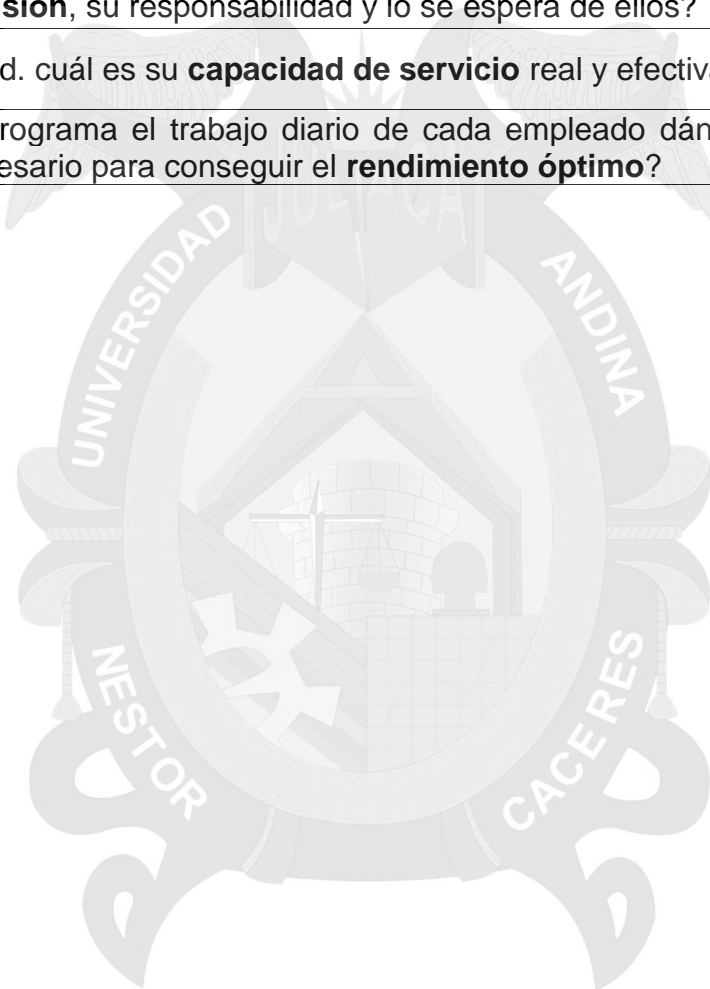
() Hoteles () Hostales categorizados () Hostales no categorizados

() Restaurantes () Agencia de viaje

1	Conoce Ud. ¿Cuál es la rentabilidad prevista del servicio que brinda la empresa que dirige?	No	Si
2	Conoce Ud. ¿Cuál es la cifra mínima de ingreso del servicio de su empresa?	No	Si
3	¿Conoce Ud. a cuánto asciende el número de clientes que usan su servicio en determinadas temporadas?	No	Si
4	¿Realiza un seguimiento de los clientes nacionales e internacionales que frecuentan?	No	Si
5	¿Conoce Ud. la oferta y la demanda de los servicios en las diferentes estaciones del año?	No	Si
6	¿Conoce Ud. cuál es el valor de las pérdidas de ventas por servicios ?	No	Si
7	¿Ud. conoce mensualmente los ingresos y egresos por servicio de su institución?	No	Si
8	¿Ud. realiza un control permanente de la gestión de la empresa?	No	Si
9	¿Ud. está de acuerdo con el " cuadro de mando " que sintetice todas las coordenadas de la evolución de su empresa?	No	Si
10	¿Sabe Ud. cuáles son las estrategias de gestión para obtener la máxima Rentabilidad?	No	Si
11	¿Conoce Ud. sobre los indicadores de gestión empresarial?	No	Si
12	¿Realiza Ud. una previsión de las épocas de mayor demandas de los servicios que presta su institución?	No	Si
13	Su previsión de compras y su programa de servicios ¿ Los tiene Ud. en cuenta?	No	Si



14	¿Conoce Ud. el importe de penalizaciones de los servicios cancelados de su empresa?	No	Si
15	¿Dispone Ud. de algún sistema para la captación de nuevos clientes?	No	Si
16	¿Dispone Ud. de elementos correctos para determinar las tarifas de venta?	No	Si
17	¿Conoce Ud. cómo están sus precios con relación a la competencia y las causas de la diferencia?	No	Si
18	¿Ud. afirma que todas las personas de la empresa conocen cual es visión y misión , su responsabilidad y lo se espera de ellos?	No	Si
19	¿Conoce Ud. cuál es su capacidad de servicio real y efectiva?	No	Si
20	¿Ud. se programa el trabajo diario de cada empleado dándole el trabajo necesario para conseguir el rendimiento óptimo ?	No	Si



Anexo 5 : Desarrollo de la escala de stanones para el nivel de planeamiento estratégico y gestión empresarial

Para clasificar el nivel de planeamiento estratégico se utilizó la escala de stanones que utiliza 3 dimensiones en este caso no óptimo, regular, óptimo en las empresas del sector turismo de la región de Puno entre el año 2015 y 2016, tuvo las siguientes resultados:

1. Datos obtenidos del SPSS 23 para clasificar el nivel de planeamiento estratégico

Estadísticos		
N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		105.2300
Desv. típ.		14.34000

a) Se determinó el promedio (X)

$$X = 105.23$$

b) Se calculó la desviación estándar (DS)

$$DS = 14.34$$

$$a = X - 0.75(DS)$$

$$b = X + 0.75(DS)$$

$$a = 105.23 - 0.75(14.34)$$

$$b = 105.23 + 0.75(14.34)$$

$$a = 94.48$$

$$b = 115.99$$

$$a = 94$$

$$b = 116$$

c) Nivel de planeamiento estratégico.

No Óptimo 40 - 94

Regular 95 - 116

Óptimo 117 - 200

2. Datos obtenidos del SPSS 23 para clasificar el nivel de planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento.

Estadísticos		
N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		64.12
Desv. típ.		10.89

a) Se determinó el promedio (X)

$$X = 64.12.$$

b) Se calculó la desviación estándar (DS)

$$DS = 10.89$$

$$a = X - 0.75(DS)$$

$$b = X + 0.75(DS)$$

$$a = 64.12 - 0.75(10.89)$$

$$b = 64.12 + 0.75(10.89)$$

$$a = 55.95$$

$$b = 72.29$$

$$a = 56$$

$$b = 72$$

c) Nivel de planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento

No óptimo : 12 – 56

Regular : 57 – 72

Óptimo : 73 – 95

3. Datos obtenidos del SPSS 23 para clasificar el nivel de planeamiento estratégico en la dimensión participación.

Estadísticos		
N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		36.24
Desv. típ.		9.03

a) Se determinó el promedio (X)

$$X = 36.24$$

b) Se calculó la desviación estándar (DS)

$$DS = 9.03$$

$$a = X - 0.75(DS)$$

$$b = X + 0.75(DS)$$

$$a = 36.24 - 0.75(9.03)$$

$$b = 36.24 + 0.75(9.03)$$

$$a = 29.47$$

$$b = 43.01$$

$$a = 29$$

$$b = 43$$

c) Nivel de planeamiento estratégico en la dimensión participación

No óptimo : 13 – 29

Regular : 30 – 43

Óptimo : 44 – 65

4. Datos obtenidos del SPSS 23 para clasificar el nivel de planeamiento estratégico en la dimensión evaluación.

Estadísticos		
N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		23.55
Desv. típ.		7.81

a) Se determinó el promedio (X)

$$X = 23.55$$

b) Se calculó la desviación estándar (DS)

$$DS = 7.81$$

$$a = X - 0.75(DS)$$

$$b = X + 0.75(DS)$$

$$a = 23.55 - 0.75(7.81)$$

$$b = 23.55 + 0.75(7.81)$$

$$a = 17.69$$

$$b = 29.41$$

$$a = 18$$

$$b = 29$$

c) Nivel de planeamiento estratégico en la dimensión evaluación

No óptimo : 8 – 18

Regular : 19 – 29

Óptimo : 30 – 40

5. Datos obtenidos del SPSS 23 para clasificar el nivel de gestión empresarial.

Estadísticos		
N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		13.11
Desv. típ.		3.49

1.-Se determinó el promedio (X)

$$X = 6.11$$

2.- Se calculó la desviación estándar (DS)

$$DS = 3.49$$

$$a = X - 0.75(DS)$$

$$b = X + 0.75(DS)$$

$$a = 13.11 - 0.75(3.49)$$

$$b = 13.11 + 0.75(3.49)$$

$$a = 10.49$$

$$b = 15.72$$

$$a = 10$$

$$b = 16$$

Nivel de gestión empresarial

Deficiente : 0 – 10

Regular : 11 – 16

Buena : 17 – 20



AGENCIAS DE VIAJE

POBLACIÓN DE HOTELES CLASIFICADOS Y CATEGORIZADOS DE LA
REGIÓN PIÑO

Nº	NUMERO DE RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	CLASE	CATEG.	DIST.	PROV.
1	20114803228	LIBERTADOR LAGO TITICACA	Daniel Alejandro Molero Pino	H	*****	Puno	Puno
2	20505670443	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION	Jorge Luis Alvarez Perez	H	****	Puno	Puno
3	20100910129	JOSE ANTONIO	Andres Hernan Trujillo Velasquez	H	****	Puno	Puno
4	20364122242	QALASAYA	Marisol Quenta Araoz	H	****	Puno	Puno
5	20406350925	ROYAL INN PUNO	Johon Fernando Diaz Salas	H	****	Puno	Puno
6	20136847237	SONESTA POSADA DEL INCA	Federico Moore Ligarda	H	****	Puno	Puno
7	20447679885	TAYPIKALA LAGO	Dionny Julia fernandez Baca Enriquez	H	****	Puno	Puno
8	20406129129	BALSA INN	Mirta Beatriz Bazan de Butron	H	***	Puno	Puno
9	20505670443	CASA ANDINA CLASSIC TIKARANI	Carla Ochochoque	H	***	Puno	Puno
10	20448400736	CASONA COLON INN	Tito Guido Gallegos Gallegos	H	***	Puno	Puno
11	20448186637	CASONA PLAZA HOTEL CENTRO	Jose Filomeno Butron Calderon	H	***	Puno	Puno
12	20448658237	CIUDAD DEL LAGO	Rene Arturo Diaz Tavera	H	***	Puno	Puno
13	20364062916	CONDE DE LEMON INN	Alfredo Aparicio Busso	H	***	Puno	Puno
14	20448652468	CRONOS HOTEL CORPORATIVO	Carmen Martina Palomino Jaramillo	H	***	Puno	Puno
15	20462885645	ECO INN	Alexander Castillo Mateo	H	***	Puno	Puno
16	20226226410	GABRIEL ZEBALLOS HOTEL	Gabriel Zeballos Zeballos	H	***	Puno	Puno
17	20406464181	EL BUHO HHP HOTELES HACIENDA DEL PERU	Hilda Ada Nohemi Aramayo Cordero	H	***	Puno	Puno
18	20406464181	HHP HOTELES HACIENDA DEL PERÚ	Hilda Ada Nohemi Aramayo Cordero	H	***	Puno	Puno
19	20447762430	INTIQA	Francisco Aquise A Amina Mustaffa de Reveggino	H	***	Puno	Puno
20	20115129504	ITALIA	Rocio Beatriz Urquiza Alvarez	H	***	Puno	Puno
21	20447803641	PLAZA MAYOR	Janeth Carbajal de Pineda Arce	H	***	Puno	Puno
22	20321945083	QELQATANI	Julio Monzon Perez	H	***	Puno	Puno
23	20447698758	SOL PLAZA	Lucio Avila Rojas	H	***	Puno	Puno
24	20406362699	TAMBO REAL	Katerine Delgado Maita	H	***	Puno	Puno
25	20536047906	TIERRA VIVA	Valeriana Lipa Mamani	H	***	Putina	S.A.Putina
26	20448457924	PERÚ INKA		H	***		



27	20286066217	SUITE DON CARLOS	Nury Siu Almonte	H	***	Juliaca	S. Román
28	10012642887	AREQUIPA	Dora Vasquez Canchis	H	**	Puno	Puno
29	10012064344	AYLLU INN	Eulogio Canal Palomiono	H	**	Puno	Puno
30	10023878670	EMBAJADOR	Fortunato E. Quispe Mamani	H	**	Puno	Puno
31	10239922649	EUROPA	Mariza Farfan de Vasquez	H	**	Puno	Puno
32	20448011322	JULIO CÉSAR	Fernan Teodoro Suca Mamani	H	**	Puno	Puno
33	10012300561	MARGARITA	María Isabel Ponce Rogelio Ladislao	H	**	Puno	Puno
34	10295390790	MONTERREY	Quispe Luque	H	**	Puno	Puno
35	10012303501	NESTHER	Esther Zea Vda. de Loza	H	**	Puno	Puno
36	10012844846	MANCO CAPAC INN	Derly Javier Tejada Pradell	H	**	Puno	Puno
37	20600081188	ZURIT	Michael Madariaga Pareja	H	**	Puno	Puno
38	20114931811	DON CARLOS	Nury Siu Almonte	H	**	Juliaca	S. Román
39	20447842891	EUROBUILDING	Mamani Huaquipaco Raúl Helard	H	**	Juliaca	S. Román
40	20448606270	MAISON	Randy Enrique Moscoso Flores	H	**	Juliaca	S. Román
41	20406315348	MARIA ANTONIETA	Ari Renzzo Benique Pineda	H	**	Juliaca	S. Román
42	20448872158	MAYAS INN HOTEL	David Quispe Sucacahua	H	**	Juliaca	S. Román
43	20600563859	RIVEROS	Justa B. Jancco Huaquisto Vda. de Riveros	H	**	Juliaca	S. Román
44	10023700137	SAKURA	Melina Kikugawa de Garayochea	H	**	Juliaca	S. Román
45	20448071490	LUQUINI	Marlene Nieto Quiroz	H	**	Juliaca	S. Román
46	20448773681	TOKIO HOTEL	Justo Sujo Condori	H	**	Juliaca	S. Román
47	10024351225	RAYOS DEL SOL	Soledad Tiña Sacasaca	H	**	Juliaca	S. Román
48	10023666656	SANTA MARÍA	Helma Mamani Apaza	H	**	Juliaca	S. Román
49	10292423697	POSADA DE DON MIC	Crisostomo Benique Apaza	H	**	Juliaca	S. Román
50	20505670443	CASA ANDINA PRIV.COL. ISLA SUASI	Jorge Luis Alvares Perez	H.	**	Conima	Moho
51	10013105397	INKA TOUR'S	Elsa Ccama Ramos	H	*	Puno	Puno
52	10012861490	LOS ANDES	Crecencio Cruz Casquino	H	*	Puno	Puno
53	10023809856	CORONA	Manuel Gómez Tapia	H	*	Juliaca	S. Román
54	20448074596	SAN MARTÍN	Victor Guillermo Machicao Mestas	H	*	Juliaca	S. Román
55	10022670285	GEMELY	Alejandrina Mamani Quispe	H	*	Ayaviri	Melgar

FUENTE: (DIRCETUR) DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PUNO



DIRECTORIO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSTALES CLASIFICADOS Y CATEGORIZADOS DE LA REGIÓN PUNO

DEL 2015 AL 31 DE AGOSTO DEL 2016

Nº	NUMERO DE RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	CLASE	CATEG.	DIST.	PROV.
1	10012025551	AUROMAR	Marcelino Ordoñez Ordoñez	Hs	***	Puno	Puno
2	20447802750	CAMINO REAL	Cesar Ernesto Flores Ari	Hs	***	Puno	Puno
3	20448221726	CORDELIUS	Delia Eulalia Velasquez Titalo	Hs	***	Puno	Puno
4	20406501729	PUNO TERRA	Magaly Cano Paca	Hs	***	Puno	Puno
5	20448865020	UTASA INN	Ivan Martin Benavides Cortez	Hs.	***	Puno	Puno
6	20406299041	ANDENES	Raul Artemio Soto Torres	Hs.	**	Puno	Puno
7	10701428825	BUSINESS INN & MYSTIC SUITE	Carmen Yesenia Aldude Josec	Hs	**	Puno	Puno
8	10420845958	BRISAS DEL TITIKAKA	Daniezhda Eliana Neira Valdez	Hs	**	Puno	Puno
9	10012293963	CAMIRA INN	Celestino Esteba Mamani	Hs	**	Puno	Puno
10	10436682676	DON GABRIEL	William Fernando Condori Canahua	Hs	**	Puno	Puno
11	10430624131	EL DORADO	Reyna Pereyra Iscarra	Hs	**	Puno	Puno
12	20406384315	INTERNACIONAL	Aurora Mego Torres	Hs	**	Puno	Puno
13	10013172752	HUAYTUSIVE	Maria Elena Meneses Ticona	Hs	**	Puno	Puno
14	10012342531	LOS PINOS INN	Irma Natalia Araca Laura	Hs	**	Puno	Puno
15	10012250644	LOS UROS	Betty Sabina Lima de Guerra	Hs	**	Puno	Puno
16	10426936891	MAYA	Rolando Centeno Lupaca	Hs	**	Puno	Puno
17	10013153081	MARIA REICH	Maria Isabel Huanca Mamani	Hs	**	Puno	Puno
18	10012153363	PACIFICO	Irene Perez Vda. De Flores	Hs	**	Puno	Puno
19	20600036131	SAN ANTONIO INN	Henry Arias Olivera	Hs	**	Puno	Puno
20	10013344391	SAN CARLOS	Beatriz Casquino Tito	Hs	**	Puno	Puno
21	10412305120	SANTA MARIA INN PUNO	Nora Amanda Chambilla Escobar	Hs	**	Puno	Puno
22	10200777226	TUMI PERU	Myra Karla Salazar Sanchez	Hs	**	Puno	Puno
23	10012218678	VISTA SOL INN	Sebastiana Ucharico Limache	Hs	**	Puno	Puno
24	10013206452	VIRGEN DE LAS NIEVES	Teresa Marina Condori Quispe	Hs	**	Puno	Puno
25	10013206452	VIRGEN DE LAS NIEVES	Teresa Marina Condori Quispe	Hs	**	Puno	Puno
26	10013336810	VYLENA	Juana Yolanda Zea de Loza	Hs	**	Puno	Puno
27	10068388100	WILLY	Guillermo Huaraya Iberos	Hs	**	Puno	Puno
28	10403488688	APU RIMAK	Primitiva Bellido Umiña	Hs	*	Puno	Puno
29	10012115232	CASA BLANCA	Gregoria Ramos de Centeno	Hs.	*	Puno	Puno
30	10066273127	DEYSI	Primo Flores Cardenas	Hs	*	Puno	Puno
31	10415642534	FLORIDA	Milagros Martha Diaz Eduardo	Hs	*	Puno	Puno
32	10012156338	SEÑOR DEL GRAN PODER	Patricio Garcia Yapuchura	Hs	*	Puno	Puno
33	10013113721	SU CASA LALYS	Yone Walter Villsante Apaza	Hs	*	Puno	Puno
34	10409413701	GRISMAN	Oswaldo Eloy Muñoz Jove	Hs.	**	Putina	S.A.Putina



35	10025547409	TORRE DORADO	Reina Mamani Ochochoque	Hs.	**	Putina	S.A.Putina
36	20448661459	ROYAL INN	John Fernando Diaz Salas	Hs	***	Juliaca	S. Román
37	20447856841	EMBAJADORES	Placido Ochochoque Mamani	Hs	***	Juliaca	S. Román
38	20448457924	PERU INKA	Valeriana Lipa Mamani	Hs	***	Juliaca	S. Román
39	20448457924	PERU INKA	Valeriana Lipa Mamani	Hs	***	Juliaca	S. Román
40	20192133662	KARL'OS	Carlos Lanza Chávez	Hs	**	Juliaca	S. Román
41	20448129676	AMERON INN	Estéfani Gimena Gallegos Yana	Hs	**	Juliaca	S. Román
42	10023812831	AMISTAD IMPERIAL	Aurelia Huanca de Tito	Hs	**	Juliaca	S. Román
43	20448891535	METROPOLI	Giraldo Mamani Urviola	Hs	**	Juliaca	S. Román
44	20447951593	MAYAKI	Norly P. Aramayo Huarhua	Hs	**	Juliaca	S. Román
45	10024107146	SUMAK HOSTAL	Juana Beatriz Apaza Rodriguez	Hs	**	Juliaca	S. Román
46	20447948703	PRADO	Nemesio Arratia Mamani	Hs	**	Juliaca	S. Román
47	20447980691	SU MAJESTAD	Henry Hernando Calle Zevallos	Hs	**	Juliaca	S. Román
48	20447681197	REGINA	Felix M. Benique Pineda	Hs	**	Juliaca	S. Román
49	10428924580	CASA PINO OREGÓN	Karen Mabel Calderon Sanchez	Hs.	*	Juliaca	S. Román
50	10023931104	EL MIRADOR	Francisco Calsin Aquino	Hs	*	Juliaca	S. Román
51	10023780483	MILAGROS	Enrique Gomez Chiara	Hs	*	Juliaca	S. Román
52	20448203230	FERLIDU	Ada O. Fernandez Estofanero	Hs	*	Juliaca	S. Román
53	10024355689	SANTA FE	Gelio Apaza Gomez	Hs	*	Juliaca	S. Román
54	10022990026	IMPERIO	Dominga Aroni Chura	Hs	*	Ayaviri	Melgar
55	10022628831	SAMARY	Silveria Florentina Fernández Mamani	Hs	*	Ayaviri	Melgar
56	10248918093	COMERCIO	Manuel Chino Ccalle	Hs.	**	Ilave	El Collao
57	10413416987	DON NICO	Maritza Huanca Chalco	Hs.	*	Ilave	El Collao
58	10017751480	BRISAS DEL TITICACA	Juan Condori Sarmiento	Hs.	*	Desaguadero	Chucuito
59	10013295935	CONTINENTAL	Moises Huiñocla Duran	Hs	*	Desaguadero	Chucuito
60	10292081401	EL SOL	Alejandrina Estaño Uculaca	Hs	*	Desaguadero	Chucuito
61	10296180004	RÍMAC	Juan Hernan Rivera Chambilla	Hs	*	Desaguadero	Chucuito

FUENTE: (DIRCETUR) DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PUNO



DIRECTORIO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSTALES CLASIFICADOS Y CATEGORIZADOS DE LA REGIÓN PUNO DEL 2015 AL 31 DE AGOSTO DEL 2016

Nº	RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10013327110	ACUARIO	Rolando Holguín Ordoño	Puno	Puno
2	10013255160	ADÁN Y EVA	Vilma Diana Quispe Turpo	Puno	Puno
3	10013227158	ANA BELÉN	Yeny Arhuanca Aroapaza	Puno	Puno
4	10013210239	AMAZONAS	Juan Carlos Loza Tito	Puno	Puno
5	10024321075	BAHÍA DEL TITQAQA	Vilma Celinda Puma Cruz	Puno	Puno
6	10473210164	BAHÍA DEL TITICACA - II	Yhina Margarita Puma Cruz	Puno	Puno
7	10012102742	BELÉN	Pulina Chuquillata de Apaza	Puno	Puno
8	10004537845	BOLÍVAR	Francisco Gomez Yujra	Puno	Puno
9	20542649926	CANTUTA INN	Rebelhino Chura Quiroz	Puno	Puno
10	10013432142	CAPAC KOLLA INN	Marleny Giovanna Huarcaya M.	Puno	Puno
11	20448269419	CASTILLO DEL TITICACA	Christian Marie Nonis Remy	Platería	Puno
12	10012215164	CIELO ANDINO	Mavila Isabel Delgado Caceres	Puno	Puno
13	10013170890	CIELO AZUL	Teófilo Pancca Zúñiga	Puno	Puno
14	10710402537	CHAMBI	Marisol Chambi Huatta	Puno	Puno
15	10292545393	COMP. RECREACIONAL GERARDOS	Ángel Wili Vera Silva	Puno	Puno
16	10012968651	COPACABANA	José Pascual Ccama Ramos	Puno	Puno
17	10012203786	CORAL	Lucila Flores Rivera	Puno	Puno
18	10012314936	DAMARI'S	Rita Huancavilca de Pinto	Puno	Puno
19	10013220595	DAYLEN	Guillermina Quispe Mamani	Puno	Puno
20	10012850145	DEL SUR	Felipa M. Neyra Vda. de Zea	Puno	Puno
21	10292789667	DON TITO INN	Christian A. Casquino Tito	Puno	Puno
22	17156144983	DOÑA JULIA	M. Julia Mamani Choque	Puno	Puno
23	10012226018	DULCE AMANECER	Pablo Cutimbo Coila	Puno	Puno
24	10013159888	DULCES SUEÑOS	María Supo Apaza	Puno	Puno
25	10409842831	EL AMANECER	Rosa Luzmila Balcon Canqui	Puno	Puno
26	10405507477	EL ÁNGEL	Eufemia Z. Condori Chirinos	Puno	Puno
27	10012171922	EL DUQUE INN	Helard Ricardo Conde Villavicencio	Puno	Puno
28	10013044002	EL INTI	Rina Noemí Puma Pacheco	Puno	Puno
29	10426451412	EL GIRASOL	Wilsther Arias Angles	Puno	Puno
30	20405787068	EL MANZANO CASA DE HUÉSPEDES	Mauro Salvador Cáceres	Puno	Puno



31	10013434170	EL OASIS	Yhony Chura Alanoca	Puno	Puno
32	20447611814	FRANCIS PUNO	Vilma Claire Zuñiga	Puno	Puno
33	10013412427	G & G	Gladys Geovana Aragon Choque	Puno	Puno
34	10401525586	EL VIAJERO	Carina M. Hancoco Cahuana	Puno	Puno
35	10012191940	HAKU PUKLLASUN	Valentina G. Checalla Checalla	Puno	Puno
36	10012172287	HUCHUY WASI	Edilberto Apaza Mamani	Puno	Puno
37	10100431063	ICHU	Bernabé Andrés Millones Mamani	Puno	Puno
38	20600520084	IGUANA	Hernan Pilco Estaño	Puno	Puno
39	10012291561	ILLAMPU	Nora Machicado de Albarracín	Puno	Puno
40	10012297063	IMPERIAL	Moeses Vera Loaiza	Puno	Puno
41	10012966411	INCA UYO	Edith Aragón Choque	Puno	Puno
42	10064422338	INKA'S REST	Gilda N. Pariente Pacheco de Guimaraes	Puno	Puno
43	10403508816	INKA WASI INN	Susan Mayra Pinto Delgado	Puno	Puno
44	10012158195	JARR	Juan Jorge Ramos Mamani	Puno	Puno
45	20600397711	JOYA DEL TITICACA PUNO	Aide Cahui Cahui	Puno	Puno
46	10012826201	JUTMA	Sabina Justo Gómez Mamani	Puno	Puno
47	10012348911	K'APIA	Benito Quispe Panca	Puno	Puno
48	20600520084	KANTAYA	Hernan Pilco Estaño	Puno	Puno
49	10012921107	KANTUTA LODGE	Segundino Cari Cari	Amantani	Puno
50	10401655129	KILLAWASI	Jesus Fernando Euribe Puma	Puno	Puno
51	10419531770	KOLLAS INN	Madelin Cyntia Contreras Quinto	Puno	Puno
52	20448381685	KUNTUR INN	Livia Teodora Calla Quispe	Puno	Puno
53	10445395931	LA CASA DEL VIRREY	Rossmery Ruth Ruelas Rivera	Puno	Puno
54	10012203794	LA POSADA DE VARGAS	Regina Carpio Tarqui	Puno	Puno
55	10294276560	LA ESCONDIDA	Santos Yanapa Sacari	Puno	Puno
56	10012143490	LAGO PUNEÑO	Maria Elena Barriga Loza	Puno	Puno
57	10238658433	LAGO SAGRADO INN	Lita Francisca Segovia Vera	Puno	Puno
58	10013040813	LAS TORRES GEMELAS	Celia Angles Castro	Puno	Puno
59	10421613881	LATINO	Mónica Giovanna Ccama Centeno	Puno	Puno
60	10012270211	LIBERTAD	Basiana Bravo Zamalloa	Puno	Puno
61	10012977901	LOBO'S INN	Candida Ttacca Choque	Puno	Puno
62	10022977810	LOS GERANIOS	Basilia Huaman Cuadros	Puno	Puno
63	10022639671	LOS INCAS	Fermin Mateo Choque Morales	Puno	Puno
64	20377216629	LOS PORTALES	Aldo Cordero Ramos	Puno	Puno
65	20447993911	LUCKY HOUSE	Niger Corinaupa Erquinio	Puno	Puno



66	10407424773	MAISON DEL LAGO	Nestor Julio Coaquira Choque	Puno	Puno
67	10438262771	MARBELLA	Daniel Quico Pérez	Puno	Puno
68	20448257160	MIRADOR DEL TITIKAKA	Olga Garaciela Uriá Quiroz	Puno	Puno
69	20447715199	MILAGROS	Pedro Damián Mamani Benito	Puno	Puno
70	10012863280	MILAGRITOS	Lidia Juana Quispe Quispe	Puno	Puno
71	10013085400	MILENG	Germán Ticona Gómez	Puno	Puno
72	20447916411	MOSOQ INN	Gladis Marleni Jaliri Mamani	Puno	Puno
73	20447753872	MUNAY TAMBO	Beatriz Jacqueline Morales Cansino	Puno	Puno
74	10013246225	OLIMPO	Ronald Elard Ramos Condori	Puno	Puno
75	10404197181	OLLANTA INN	Sonnía Verónica Mendoza Tuero	Puno	Puno
76	10013055594	PACHA	Eugenio Leopoldo Yufra Huanacune	Puno	Puno
77	10434820176	PACHA SUITE	Juan Carlos Yufra Yanque	Puno	Puno
78	10012048233	PACHACUTEC	Angela Yabar Miranda	Puno	Puno
79	10420619338	PIRWA	Carlos Antonio Tejada Presa	Puno	Puno
80	10012346552	POSADA DEL QOLLA	Monica Emerita Garcia Blanco	Puno	Puno
81	20447706360	POSADA DE PERCYBAL LAGO INN	Percy Tipo bello	Puno	Puno
82	10418916996	POSADA DON GIORGIO	Elvis Alvaro Balta Mendoza	Puno	Puno
83	17406066533	POSADA KUSILLOS	Genny Marleny Juño Delgado	Puno	Puno
84	20406419631	POSADA LUNA AZUL	Elizabeth del Pilar Bustinza Loayza	Puno	Puno
85	10293328744	PRESIDENTE	Percy Enrique Calle Barberena	Puno	Puno
86	10099182747	PUERTO INKA	Haydee Tito Condori	Puno	Puno
87	20448632947	PUKARA HOME	Yovana Ccari Herrera	Puno	Puno
88	10295416616	PUMA BACKPACKER HOSTEL	Frida Figueroa Turpo	Puno	Puno
89	20448045227	PUMA KALA	Katty Aliman Palomino	Chucuito	Puno
90	10012166562	PUNO INN	Beatriz Mamani Vda. de Ari	Puno	Puno
91	10013354311	PUÑUYWASI	Miguel Donato Coila Ramos	Puno	Puno
92	15406438691	Q'ANTATI	Mario Mamani Choque	Puno	Puno
93	10012204766	QOÑI WASI	Fany Basilia Pineda de Ayala	Puno	Puno
94	10416709721	QUECHUAS BACKPACKERS	Leoneth Hugo Rojas Quispe	Puno	Puino
95	20223412433	QUEDATE CON NOSOTROS	Mariano Cutipa Quenta	Puno	Puno
96	10420028011	RESIDENCIAL CASA EL REFUGIO	Vilma Mamani Cori	Puno	Puno
97	10012290158	RESIDENCIAL CRICARLET	Leticia Segunsa Catacora Bermejo	Puno	Puno
98	10012844382	ROSARIO	Edith Isabel Rocha de Casapia	Puno	Puno
99	10434711857	ROMA	Rebeca Antonova Quea	Puno	Puno



Quea				
100	20448166016	RUBI	Magdalena Benavente de Pachó	Puno Puno
101	10012053415	SAN DIEGO	Dionisio Pancca Lerma	Puno Puno
102	10414939029	SAN PEDRO	Juan Vargas Ortega	Puno Puno
103	10426969675	SAN SALVADOR	Yury Alex Pancca Riquelme	Puno Puno
104	10065259791	SANTA BARBARA	Hilda Flores Arpasi	Chucuito Puno
105	10015168752	SANTA ROSITA MILAGROSA	Edgar Roberto Figueroa Quea	Puno Puno
106	10022887021	SANTA ROSA	Jose Manuel Pinto Polo	Puno Puno
107	10021716451	SEÑOR DE LOS MILAGROS	Silvia Vilca Cabana	Puno Pun o
108	10012075460	SEÑOR DE LOCUMBA	Feliciano Puma Nina	Puno Puno
109	20447745691	SILLUSTANI	Carolina Aleman Palomino	Puno Puno
110	10407085642	SOL ANDINA INN	Remigio Condori Ramos	Puno Puno
111	10427203897	SOL DE MAYO	Alex Vilca Llanque	Puno Puno
112	10013329686	SOL Y LUNA	Flora Llanos Cutipa	Puno Puno
113	20542301065	SUITES ANTONIOS	Victoria Marina Espinoza Chavez	Puno Puno
114	10443395038	SU MAJESTAD	Edwin Ramos Quispe	Puno Puno
115	10425967491	SUMAQ WASI	Sarem Fernanda Mendoza Macedo	Puno Puno
116	10013013514	SUPAY TITI	Jaime López Nahuincha	Puno Puno
117	10012057534	TAYPI WASI	Nicolás Luza Flores	Puno Puno
118	10044366202	TAYKA INN	Maricela Gallegos Ramos	Puno Puno
119	20146247084	TERMINAL TERRESTRE	Jesús Alfredo Marín Valdivia	Puno Puno
120	20406231161	TITIKAKA	Alberto Lezcano Rivero	Puno Puno
121	20513469129	TITILAKA	Javier Ignacio Masías Guislain	Platería Puno
122	17115197509	TORINO	Humberto Gregorio Cárdenas Figueroa	Puno Puno
123	10296643977	TOTORANI INN	Miriam Lina Enríquez Coaquira	Puno Puno
124	10012229408	URPI	Mauro Germán Tito Condori	Puno Puno
125	10012120431	UNIÓN	Adrian Pastor Mendoza	Puno Puno
126	20406344798	WARY NAYRA	Vicente Augusto Claure Robles	Puno Puno
127	10012195660	WISNY	Jesus Peña Palma	Puno Puno
128	20538060071	YACHT LAGO TITICACA	Edwin Barra Mindani	Ichu Puno
129	10485128650	BOLOGNESI	Xiomara Olivera Vela	Ilave El Collao
130	10018736603	COLLASUYO	Bacilia Mamani Ventura	Ilave El Collao
131	10017819912	DORADO	Julia Lupaca Mamani	Ilave El Collao
132	10239752026	GRAU	Jessica Ortiz Monroy	Ilave El Collao
133	10017874361	JERUSALÉN	Domingo Herminio Ichuta Mamani	Ilave El Collao
134	10013214757	MILENG	Germán Ticona Gómez	Ilave El Collao
135	10017779490	KATY	Juan Carlos Pacoticona Apaza	Ilave El Collao



136	10017871591	SUCRE	Víctor Valdez Castillo	Ilave	El Collao
137	10412531235	EL PALACIO	Juan Uriel Choquehuanca Mamani	Juli	Chucuito
138	10017622299	LA POSADA	Felipa Zegarra Zegarra	Juli	Chucuito
139	10705000161	LOS ÁNGELES	Carmen Erika Ccolque Mamani	Juli	Chucuito
140	10017752443	AMÉRICA	Faustino Pari Sarmiento	Desaguadero	Chucuito
141	10017751480	BRISAS	Juan Condori Sarmiento	Desaguadero	Chucuito
142	10018204148	LAS ROCAS	José Manuel Mendoza Mamani	Desaguadero	Chucuito
143	10013295536	PANORÁMICO	Ruth Yanet Byrne Ochoa	Desaguadero	Chucuito
144	10017737568	POSADA REAL	Ymelda Roxana Ramos Pérez	Desaguadero	Chucuito
145	10018685073	ROYAL	Abraham Mamani Choque	Desaguadero	Chucuito
146	10017740810	SAN CARLOS	Carlos A, Carbajal Valdeiglesias	Desaguadero	Chucuito
147	10013353552	UTAMA	Nelly Yucra Blanco	Desaguadero	Chucuito
148	10017732631	WIÑAY MARKA	Francisco Sarmiento Sarmiento	Desaguadero	Chucuito
149	10293130383	ISABEL	Marlene Quenta Candia	Yunguyo	Yunguyo
150	10018507370	LAGO AZUL	Luis Coaquira Gomez	Yunguyo	Yunguyo
151	10018171835	SAN ANDRÉS	Andrés Ticona Pascaja	Yunguyo	Yunguyo
152	10018185020	YUNGUYO	Francisco Panclas Cabrera	Yunguyo	Yunguyo
153	10411051671	ALBERTOS	Victor A. Garcia Apaza	Juliaca	San Román
154	10432955791	BAMBU	Julio Cesar Mamani Carita	Juliaca	San Román
155	10024144343	BELEN	Cuba Nina, Jessica Ivonne	Juliaca	San Román
156	10294266246	BOLÍVAR	José Simón Mamani Cruz	Juliaca	San Román
157	10023937285	BUEN AMIGO	Alejandrina Masías Vda. de Vilca	Juliaca	San Román
158	10023706232	CALLAO	Julia Álvarez Vda. de Fernández	Juliaca	San Román
159	10023659838	CARIBE	Sahara Calla Romero	Juliaca	San Román
160	10024078227	CCOA	Regina Huamán Achahuanco	Juliaca	San Román
161	10431051066	CENTRO	Alan Marco Mendibal Zela	Juliaca	San Román
162	20406265065	COPACABANA INN	Marco Benique Pineda	Juliaca	San Román
163	10015195962	CRISTO REY	Francisca Laime Calsina	Juliaca	San Román
164	10023900179	DON EUGENIO	Reyna Yolanda Ramos de Benique	Juliaca	San Román
165	10023631968	DON NACHO	Honorata Challco Huanca	Juliaca	San Román
166	20115315804	DON PEDRO	Yuri Gonzalo Benique Pineda	Juliaca	San Román
167	10023604243	EL REFUGIO	Dora Cabana Mendizabal	Juliaca	San Román



168	10023986847	EL SOL	Juan Gualberto Mena Málaga	Juliaca	San Román
169	10023891439	EL CHALAN	Hilario Quispe Apaza	Juliaca	San Román
170	10435015714	EMBRUJO	Judith, Cahuapaza Quispe	Juliaca	San Román
171	10015004211	EMERSON	Cirilo Paredes Calcina	Juliaca	San Román
172	10024187085	EMPERADOR	Lili Tomasa Torres Mamani	Juliaca	San Román
173	10295426131	ENCANTOS	Edwin Paja Callo	Juliaca	San Román
174	10023786490	FERROCARRIL	Juana Lindomira Valdivia Ríos	Juliaca	San Román
175	10409532883	FRAN LUZ	Evangelina Quispe Yanapa	Juliaca	San Román
176	20405445183	GRAU	Dorotea Graciela Túpac Amaru Vega	Juliaca	San Román
177	15448834228	HOSP. NICOL	Ramiro O. Mamani Huanca	Juliaca	San Román
178	10023753428	HINDÚ	Nicolás Callo Coaquira	Juliaca	San Román
179	10024123125	HORIZONTE	Elena Quispe Sucapuca	Juliaca	San Román
180	10432907525	HUÁSCAR	Dennis Marvin Ramos Medina	Juliaca	San Román
181	10015159427	LA ESCONDIDA	Sebastián Chambi Cáceres	Juliaca	San Román
182	10023681817	LA MERCED	Félix Mamani Ccapa	Juliaca	San Román
183	10024109980	LA PAZ	Víctor Germán Borda Cohaguila	Juliaca	San Román
184	10024056193	LAS VEGAS	Wilfredo Solórzano Abarca	Juliaca	San Román
185	10023940634	LAS VEGAS	Mario Condori Mendoza	Juliaca	San Román
186	10024019816	LEO	Calixta Sonco de Chahuara	Juliaca	San Román
187	10023986685	LIBERTAD	Ángela María Jara Beltran	Juliaca	San Román
188	10023650733	LOS ÁNGELES	Dora Luz Coronel Quispe	Juliaca	San Román
189	10292226191	MARABÚ	Basilio Larico Quispe	Juliaca	San Román
190	10023857796	MANCO CAPAC	Carlos Baldarrago Abarca	Juliaca	San Román
191	10023623442	MI CASA	Cano Coacalla de Jaño, Estefa Orte	Juliaca	San Román
192	10405099891	MI DULCE HOGAR	Gladys Quispe Callo	Juliaca	San Román
193	10061956358	MUKI	Marcelino Mamani L.	Juliaca	San Román
194	20448572600	NANDO'S	Arapa Huaman Bernardino	Juliaca	San Román
195	10019918730	ORIENTAL	Norma Cusi Condori	Juliaca	San Román
196	10020059309	PAJITA PULENTA	Paja Luna Ernesto	Juliaca	San Román
197	10434046586	PARAÍSO	Yuliana Cristina Pacheco Ore	Juliaca	San Román
198	10401663164	PEDRO VILCAPAZA	Elena Sanomamani Cuevas	Juliaca	San Román
199	10024056339	PIÉROLA	Leonarda Mengoa Coronado	Juliaca	San Román
200	10023988629	POSADA REAL	Fulgencio Arnao Choquechambi	Juliaca	San Román
201	10023695460	REYNA ÁNGELES	María Coronel Quispe	Juliaca	San Román
202	10253043972	SAMAY INN	Abel Puntaca Pelayo	Juliaca	San Román
203	10016869908	RESIDENCIAL JULI	Salcca Cruz Rosa	Juliaca	San Román



			Marharita		
204	10023695460	REYNA ÁNGELES	Coronel Quispe Maria	Juliaca	San Román
205	10023761608	SANTA ROSA	Julia A. Torres Calla	Juliaca	San Román
206	10413193198	SANTA BEATRIZ	Bacilia Belizario Mamani	Juliaca	San Román
207	10296813261	SANTA ELISA	Alberto Wendorff Rodríguez	Juliaca	San Román
208	10413193198	SANTA BEATRIZ	Bacilia Belizario Mamani	Juliaca	San Román
209	10296813261	SANTA ELISA	Alberto Wendorff Rodríguez	Juliaca	San Román
210	10023852956	SAN ANTONIO	Francisco Choquehuanca Chipana	Juliaca	San Román
211	10023863001	SAN ROMÁN	Francisca Gutiérrez de Coarite	Juliaca	San Román
212	10023733833	SEÑOR DE HUANCA	Amílcar Biviano Huanca Medina	Juliaca	San Román
213	10456156555	TITO	Tito Salluca, Lizbeth	Juliaca	San Román
214	10293779210	VIRGEN DE CHAPI	Guillermo Meza Cosi	Juliaca	San Román
215	10024456906	VILLA HERMOZA	Javier Callo Quispe	Juliaca	San Román
216	10416630416	YANA KILLA	Erick Johann Torres Calla	Juliaca	San Román
217	10023929924	YURAQ WASI	Teodocia Colque Valdez	Juliaca	San Román
218	10019907771	GRAU	Marcos Amílcar Gironzini Sánchez	Huancané	Huancané
219	10020461417	HUANCANÉ	José Layme Turpo	Huancané	Huancané
220	10014879086	JESÚS ES MI SEÑOR	Feliciano Puma Macedo	Azángaro	Azángaro
221	20447950350	SEÑOR DE LOS MILAGROS	Marilú Mamani Charca	Azángaro	Azángaro
222	10015059422	TINTIRIS INN	Román Pastor Mamani Chipana	Azángaro	Azángaro
223	10015260900	EMANUEL	Roberto Ccari Mitha	San Antón	Azangaro
224	10705610652	APU	Juan Victor Cahuana Pacco	Macusani	Carabaya
225	10016803788	ARCA DE NOÉ	María Margarita Choquehuanca Tinta	Macusani	Carabaya
226	17119708851	CARMEN	Carmen Honorata Onofre Quispe	Macusani	Carabaya
227	10453979887	GRAU	Dante Delfín Gutiérrez Quispe	Macusani	Carabaya
228	10016997281	IMPERIAL MACUSANI	Roberto Edgar Álvarez Aragón	Macusani	Carabaya
229	10022639671	LOS ÁNGELES	Felipa Quispe de Rúelas	Ayaviri	Melgar
230	10428738174	PALMERAS	Jaime Flores Quilli	Ayaviri	Melgar
231	10021448295	ESTRELLA	Juan Fernando Frisancho Portugal	Lampa	Lampa
232	10018620265	POSADA DEL PUENTE	Jubit Llica Yanapa	Putina	S.A. Putina
233	10015192092	PARAISO	Luis Napoleon Chambi Cruz	Putina	S.A. Putina
234	10015187951	SANTA MARIA	Catalina Palazuelos Vda de Quispe	Putina	S.A. Putina
235	10025412279	BODEGUITA ROSSI	Valeriano Quispe Mamani	Yanahuaya	Sandia

FUENTE: (DIRCETUR) DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PUNO



DIRECTORIO DE ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURANTES

CATEGORIZADOS DE LA REGIÓN - PUNO

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10013084047	ALAS DE ORO	JULIO CESAR ARCILA HUAMAN	PUNO	PUNO
2	20448847552	ALFREDO'S SABORES PERUANOS	FORTUNATO ANDRES SALAS GONZALES	PUNO	PUNO
3	10467284466	AMBASSADOR	FREY REYNALDO MAYTA PARI	PUNO	PUNO
4	10806705034	ANGEL DE ORO	JHONEY WILBER ACEITUNO VILCA	PUNO	PUNO
5	10012049205	ARENAS DEL LAGO	EUSTAQUIA QUISPE CONDORI	PUNO	PUNO
6	10013274199	BAHIA	ANTONIO QUILCA ROJAS	PUNO	PUNO
7	10013353749	BLACK COFFE FOOD & DRINK LOUNGE	MARIA LUISA ALMEYDA BEDOYA	PUNO	PUNO
8	10406185511	BOLIVAR	ROXANA H. PEREZ CCAMA DE NUÑEZ	PUNO	PUNO
9	10012062546	BRASAS DEL TITICACA	LEONIDAS CORDOVA RODRIGUEZ	PUNO	PUNO
10	10012642232	CALABOZO DE CHUCUITO	MARIA IDA MIRANDA ILDA	PUNO	PUNO
11	10012890112	CASA BLANCA	MATILDE E. GONGORA FOLLANO	PUNO	PUNO
12	10414443341	CASA DEL CORREGIDOR	MAURO BUENO DE MESQUITA PNO	PUNO	PUNO
13	10257935481	CASA GRILL	CARLOS ANTONIO AREVALO PINO	PUNO	PUNO
14	20447921091	CATEDRAL	IRAZEMA CARBAJAL AQUISE	PUNO	PUNO
15	20447661161	CHENG SIN	WENJIN YANG	PUNO	PUNO
16	15310645629	CHIFA NANHUA	CHAE SHU TIAN	PUNO	PUNO
17	10013047702	COLORS LOUNGE	MARIA VICTORIA REYES BEDOYA	PUNO	PUNO
18	10417491631	CRISTIAN	ANA LOURDES MAQUERA CONTRERAS	PUNO	PUNO
19	10013214854	DEJA VU	LUIS ALFREDO SOSA SANTICALLA	PUNO	PUNO
20	20448452027	DEL BUHO	ANA CECILIA FARFAN ALVAREZ	PUNO	PUNO
21	10013132050	DELICIAS DE TRUCHA	GLORIA ORDÓÑEZ HUANCALAQUI	PUNO	PUNO
22	10012349624	DON TEO	PETRONO TEODOCIO TICONA ZAPANA	PUNO	PUNO
23	10800662961	DUE DUE	PATRICIA VARGAS MOLLEHUANCA	PUNO	PUNO
24	10013220943	ECCOS LA TABERNA	EDWIN ABRAHAM SOSA SENTICALA	PUNO	PUNO
25	20406464424	EL CASERIO DE HUAJE	CARLOS ANTONIO AREVALO PINO	PUNO	PUNO
26	10012132145	EL CHINITO	MARIA AGRIPINA QUISPE TUPA	PUNO	PUNO
27	10017775486	EL CILINDRO EL BUEN SABOR	BERTHA ITURRY EDUARDO	PUNO	PUNO
28	20447987865	EL ERIZO	TABARA GUTIERREZ JAIME	PUNO	PUNO
29	10258220612	EL FOGON	NINO CIRCUNCION LOPEZ LOPEZ	PUNO	PUNO
30	10418287361	EL HAWAIANO	JUAN ELVER HUANCOCYUCRA	PUNO	PUNO
31	10012322831	EL PARADOR	JUANA AURORA IGNACIOS CCAMA	PUNO	PUNO



32	10012720411	EL PARADOR	PAULINO RAMIREZ RUELAS	PUNO	PUNO
33	10448668920	EL PIO DORADO	FRANZ HELMUTH GUTIERREZ VILCA	PUNO	PUNO
34	10013166981	EL PORTON COLONIAL	PATRICIA MARIA UGARTE VASQUEZ	PUNO	PUNO
35	20447606811	EL RANCHO	ARTURO CORDOVA TORRES	PUNO	PUNO
36	20447606811	EL RANCHO II	ARTURO FELIPE CORDOVA TORRES	PUNO	PUNO
37	10013080602	EL RICO RIKO	BENITA PAULA MAMANI CHIPANA	PUNO	PUNO
38	10012976904	EL RUEDO	DANITZA FELIPA SOLORZANO MONTESINOS	PUNO	PUNO
39	10012233294	EL SEÑORIAL	ZELMIRA SANTOS DE ANDIA	PUNO	PUNO
40	10800251562	HUANCAINO	MARTIN CHOQUE JAHUIRA	PUNO	PUNO
41	10076232071	INCABAR	ROGELIO MADARIAGA TAPIA	PUNO	PUNO
42	10012336603	J.C PARRILLADAS	JOSE LUIS COAQUIRA LLERENA	PUNO	PUNO
43	10081605934	KANKACHO AYAVIREÑO LA WALLATITA	CARMINA CHURA RIVERA	PUNO	PUNO
44	10410548297	LA CASA DEL ANTOJITO	ANETTE JACKELINE AGUILAR CARRERA	PUNO	PUNO
45	20363795537	LA CASONA	MARCO ANTONIO RIVAROLA FRISANCHO	PUNO	PUNO
46	10013269322	LA CAYMA	EVANGELINA RAMOS ESTRADA	PUNO	PUNO
47	10246848403	LA CHOZA DE OSCAR	VALERIA DIAZ QUISPE	PUNO	PUNO
48	20448209271	LA ESTANCIA GRILL	JORGE FERNANDO CORDOVA TORRES	PUNO	PUNO
49	10416345026	LA GRAN ESTRELLA	WILBER VALENCIA YUCRA	PUNO	PUNO
50	10024049227	LA GRAN ESTRELLA	SEGUNDINA SUCASACA DE YANA	PUNO	PUNO
51	20448471676	LA HOSTERIA	CANDY CORNEJO REYES	PUNO	PUNO
52	10062014224	LA MANUELITA	PEDRO AUGUSTO CHIMPEN ARAUJO	PUNO	PUNO
53	10012715906	LA NUEVA VIDA	REGINA NATIVIDAD PINEDA LOPEZ	PUNO	PUNO
54	10806691882	LA PASCANA	OLGA QUISPE CUEVAS	PUNO	PUNO
55	10428346063	LA RED	LIDIA ALIAGA CHOQUE	PUNO	PUNO
56	10013217829	LA RETAMA	SANDRA PEREZ QUISPE	PUNO	PUNO
57	10438381312	LA TERRAZA	MARTIN ESCALANTE APAZA	PUNO	PUNO
58	10012223965	LA VILLA	MARIA CESPEDES OLAVE OCHOA	PUNO	PUNO
59	10013279662	LAGO AZUL	JUAN ERNESTO MAMANI QUILLE	PUNO	PUNO
60	10467622931	LAGO DE FLORES	JAVIER FLORES CUTIPA	PUNO	PUNO
61	10012554589	LAS CHULLPAS	DAMASCA PANCCA PANCCA	PUNO	PUNO
62	10013208561	LAS CUATRO ESTACIONES	SATURNINA LIMACHI TOTORA	PUNO	PUNO
63	10012955605	LAS DELICIAS	MODESTA LORENZA QUISPE CCALLA	PUNO	PUNO
64	10020433383	LAS ESTRELLAS	DIONISIA ESQUIVEL MOLLEAPAZA	PUNO	PUNO
65	10012318150	LOS OLIVOS	RUTH CONCHA VDA. DE VERA	PUNO	PUNO
66	10406645679	LOUNGE KARAOKE SNACK PACHA	FERNANDO CARLOS HUMPIRE ESTRADA	PUNO	PUNO
67	10412599425	LOVING HUT TITIKAKA	LUZ ROCIO GORDILLO MAMANI	PUNO	PUNO



68	10013162820	MACHUPIZZA	JUANA PAULA FLORES APAZA	PUNO	PUNO
69	10013445147	MADEL	MARIO MAMANI CONDORI	PUNO	PUNO
70	20448317910	MAREAS CEVICHE & MAS	RICHARD SANTOS FLORES ESCOBEDO	PUNO	PUNO
71	10022639779	MERCEDES S.C.R.L.	JULIO CASTRO JARA	PUNO	PUNO
72	20492879763	NORKYS	NAOYUKI TAMASHIRO	PUNO	PUNO
73	10012121682	PARADOR CHICKEN	MARGARITA TUESTA DE AGUILAR	PUNO	PUNO
74	10013337565	PICOLOS	JORGE LUIS DEL CARPIO LAZO	PUNO	PUNO
75	10021454066	PIO DORADO	MARIA FRANCISCA VILCA QUISPE	PUNO	PUNO
76	10804165041	PIO PIO GAVILAN	FREDY SANTIAGO COLLANQUI CHARCA	PUNO	PUNO
77	10017057745	PIZZA	DOMINGO ABAD SERNA HUISA	PUNO	PUNO
78	10013226658	PIZZA E PASTA	DANIZA MARIELA CUENTAS NEGRON	PUNO	PUNO
79	10012141977	PLAYA AZUL	JUAN FRANCISCO MAMANI CALISAYA	PUNO	PUNO
80	10409053471	PUEBLO ANDINO	JHENY DANITHZA FLORES LOZA	PUNO	PUNO
81	10432448008	PUERTO GRAU	EULALIO PANCCA CUTIMBO	PUNO	PUNO
82	10456235358	Q'OCHA PACHA RESTOBAR	OLGA NATALIA CHATA CASTILLO	PUNO	PUNO
83	20447790484	RANCHO-S PUNO	NICOLAS CORDOVA GARCIA	PUNO	PUNO
84	10013183797	REAL BOLIVAR	JUAN DURAN CRUZ	PUNO	PUNO
85	10417557585	REMEMBRANZAS	YOVANA COILA MAMANI	PUNO	PUNO
86	10800167812	RESTAURANT	CRISOSTOMO GONZALES LOPE	PUNO	PUNO
87	10012225658	RICO PEZ	ADELIA SALDIVAR DE COAQUIRA	PUNO	PUNO
88	10012933695	RICO RICON	EFRAIN OTAZU SANTUYO	PUNO	PUNO
89	10013352106	RICOS PAN	ALFREDO VICTOR CERVANTES MONTAÑO	PUNO	PUNO
90	20406294324	RICOS PAN	ALFREDO CERVANTES MONTAÑO	PUNO	PUNO
91	10473707875	SABOR CRIOLLO	PATRICIA DANAE GONZA APAZA	PUNO	PUNO
92	10238609351	SABOR CRIOLLO	ANGELICA HERMOZA CHAVEZ	PUNO	PUNO
93	10012856984	SAMARI	JOSE ANTONIO VELASQUEZ FLORES	PUNO	PUNO
94	10012340121	SAN JOSE	SATURNINO LUQUE ZAPANA	PUNO	PUNO
95	20447612381	SERVICIOS SAN JOSE	CLARA ROSARIO VENTURA DAVILA	PUNO	PUNO
96	15510960022	SHANGHAI	LIPING CHEN	PUNO	PUNO
97	10013252365	SNACK AL PASO DOÑA CHINITA	TERESA BARRIENTOS MARCA	PUNO	PUNO
98	10445954395	SNACK CAFÉ BAR	JUDITH MARLENY JIMENEZ ORTEGA	PUNO	PUNO
99	10012005747	SNOPPY	IRMA ASTOQUILCA DE CAMACHO	PUNO	PUNO
100	10012140393	SNOPPYS	PABLO JUSTINIANO CAMACHO ARCE	PUNO	PUNO
101	10400840470	SUNRISE	MILUSKA NATALIA ARENAS PEREZ	PUNO	PUNO
102	10024176857	SUPER GORDO	JULIA MARIBEL YANA SUCASACA	PUNO	PUNO
103	20448150527	TANISURI	RICARDO RAMIREZ VALENZUELA	PUNO	PUNO



104	10467118370	TEAM GUIMES	TONY RAY GUILLERMO PACHECO VILLEGAS	PUNO	PUNO
105	10403039824	TRES ESTRELLAS	VILMA CHURA RAMOS	PUNO	PUNO
106	10409236818	TUMI	YOVANA LLUTARI TICONA	PUNO	PUNO
107	10023830227	UKUKUS	JUAN MANUEL SALAS JUANITO	PUNO	PUNO
108	10012847179	UTAMA	HONORIO FIDEL APAZA MURILLO	PUNO	PUNO
109	10013336917	VILLA EL SOL	GUALBERTO VICENTE TUO RAMIREZ	PUNO	PUNO
110	10012623262	VIRGEN DE GUADALUPE	BETSABE CRUZ DE PALOMINO	PUNO	PUNO
111	10012018741	WUISLLA 2000	CELIA FERNANDEZ MANSILLA	PUNO	PUNO
112	10404073406	INTIKA	ELIAS QUISPE MAMANI	AMANTANI	PUNO
113	10012365344	MUNAY TAQUILE	MARIANO HUATTA FLORES	AMANTANI	PUNO
114	10012642232	CALABOZO DE CHUCUITO	MARIA IDA MIRANDA ILDA	CHUCUITO	PUNO
115	10012610918	DOÑA LUCY	LUCILA GOMEZ ATENCIO	CHUCUITO	PUNO
116	20448475159	QHANTATI URURI	JUAN ARROYO CHAVEZ	CHUCUITO	PUNO
117	10432614871	TIKA QUINTA	ROSSEMERY VIRGINIA HURACHICHICANI	CHUCUITO	PUNO
118	10012616860	TIO JUAN I	REGINA OCHOA CISNEROS	CHUCUITO	PUNO
119	10408533207	TIO JUAN II	KESIA SONIA ROJAS TERAN	CHUCUITO	PUNO

PROVINCIA DE

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10015076432	PLAZA	ANTONIA PAUCAR CATARI	MACUSANI	CARABAYA

PROVINCIA DE

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10294765480	ASI ES MI TIERRA	MANUEL PEDRO CASILLAS VERA	DESAGUADERO	CHUCUITO
2	10017753539	EL RETORNO	ROSA AGUEDA CACERES SARMIENTO	DESAGUADERO	CHUCUITO
3	10017759367	PERU CRIOLLO	GUADALUPE BARRIENTOS DE AGUILAR	DESAGUADERO	CHUCUITO

PROVINCIA DE

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10021603941	PARADOR KALASAYA	ARCADEO CHOQUE MAMANI	PUCARA	LAMPA

PROVINCIA DE

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
----	--------	------------------	---------------------	----------	-----------



1	10459419620	CHICKEN BRASS EL GALPON	EDWIN ALEJANDRO CCAJAVILCA SOTO	AYAVIRI	MELGAR
2	10445861015	CHICKEN BRASS EL REY	EULOGIO CCAJAVILCA CHAÑI	AYAVIRI	MELGAR
3	10016840667	LA CASONA	JOSE LUIS PAYVA QUISPE	AYAVIRI	MELGAR
4	10423254268	LAS AMERICAS	ALEX WASHINGTON CHALCO TACCA	AYAVIRI	MELGAR
5	10022786861	LOS TENEDORES	ALEJANDRO TAPARA HUAYHUA	AYAVIRI	MELGAR
6	10470241107	LUCERITO	LIZBETH ALVAREZ VILCA	AYAVIRI	MELGAR
7	10432433566	RINCONCITO CUSQUEÑO	SOLEDAD ARQUE NAVARRETE	AYAVIRI	MELGAR
8	10480964531	TRES TOROS	YOLANDA CAIRA SUCASAI	AYAVIRI	MELGAR

PROVINCIA DE

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10025270962	LA GRANJA	JUANA MAMANI DE PEÑA	PUTINA	San Antonio de Putina
2	10021739478	PUTINA	AUDA CALISAYA CASTRO	PUTINA	San Antonio de Putina

PROVINCIA DE

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10024431512	EL PIO PIO	DEYSI JUDITH MONTOYA MALAGA	JULIACA	SAN ROMÁN
2	20535757659	NORKY'S	TAMASHIRO ARAKAKI	JULIACA	SAN ROMÁN
3	20447665400	EL TABLON	EDILBERTO ROSAS CABANA	JULIACA	SAN ROMÁN
4	20448029701	LA ESTANCIA	PELINCO APAZA FRANCISCA	JULIACA	SAN ROMÁN
5	10023935827	LAS VEGAS	VEGA MONTOYA B. MAXIMILIANA	JULIACA	SAN ROMÁN
6	10024340215	MC CHICKEN BROASTER	MERCADO PARRA REGINA	JULIACA	SAN ROMÁN
7	20520181378	NORKY'S	NAOYUKI TAMASHIRO	JULIACA	SAN ROMÁN
8	10404509948	WAYRA MARKA	LAZARINOS MURILLO NELLY	JULIACA	SAN ROMÁN
9	10023695532	EL BUEN SABOR	MARINA N. SUAÑA ACEITUNO	JULIACA	SAN ROMÁN

PROVINCIA DE

Nº	Nº RUC	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DISTRITO	PROVINCIA
1	10017764514	EL SABROSO CHICKEN	JULIO HUAYTA OCHOA	YUNGUYO	YUNGUYO

FUENTE: (DIRCETUR) DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PUNO



DIRECTORIO POBLACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO - PUNO, ADECUADAS AL D.S. No 026-2004-MINCETUR MES DE AGOSTO DEL 2016

Nº	NUMERO	NOMBRE	REPRESENTANTE	DIS.	PRO.	CLASIF.
	R.U.C	COMERCIAL	LEGAL	TRIT	VINC.	
1	20600075994	ALAXPACHA	MARIA TERESA	Puno	Puno	Operador de
		ADVENTURES	CATACORA CASO			Turismo
2	20529155621	ADVENTURES	YONATAN OSCAR	Puno	Puno	Operador
		& EXPEDITIONS	COYLA CHARCA			de Turismo
3	20405372950	AMARU TOURS	FRANCISCO GERARDO	puno	Puno	operador de
			AQUISE AQUISE			turismo
4	20225253529	ARCOBALENO	ALBERTO E. PINEDA	Puno	Puno	Operador
			ARCE LATORRE			de Turismo
5	20448711651	CORPORACION DE	FRANCISCO OLEGARIO	Puno	Puno	Operador
		TRANS. DESAGUA.	SARMIENTO ZAPATA			de Turismo
6	20450570118	CHASQUI INCA	NADIA ROSIO	Puno	Puno	Operador de
		TOURS S.A.C.	ÑACA INGALUQUE			Turismo
7	20286073001	CHASQUI	MARCIA INES	Puno	Puno	Operador de
		TOURS S.R.L.	CALLA CHOQUE			Turismo
8	20448304001	CIRCUIT PERU	GUIDO PEDRO	Puno	Puno	Operador de
		INTERNAC. EIRL.	RAMOS FLORES			Turismo
9	20447845726	COYLA	RENE COYLA	Puno	Puno	Minorista
		ADVENTURES	COILA			
10	20406344526	CUSI EXPEDITIONS	PILAR JULIANA	Puno	Puno	Operador de
		E.I.R.L.	YUCRA CONDORI			Turismo
11	20448267394	DESTINIA	EDGAR ELOY	Puno	Puno	Operador de
		PERU TRAVEL	FRISANCHO APAZA			turismo
12	20322232811	EDGAR	NORKA FLORES	Puno	Puno	Operador de
		ADVENTURES S.R.L.	LOAYZA			Turismo
13	10444785026	EDISON JAVIER	EDINSON JAVIER	Puno	Puno	Operador de
		ATENCIO GARCIA	ATENCIO GARCIA			Turismo
14	20226226410	AMERICAN TOURS	GABRIEL ZEBALLOS	Puno	Puno	Operador de
			ZEBALLOS			Turismo
15	20447960665	MUNAY TAQUILE	CECICLIO QUISPE	Puno	Puno	Operador de
			QUISPE			Turismo
16	10012250661	MISTERIOS DEL	ENRIQUE GUERRA	Puno	Puno	operador de
		TITIKAKA	NINA			turismo
17	20448153542	ESPRIT DES	DENILSON	Puno	Puno	Operador de
		ANDES E.I.R.L.	MEDINA SANCHEZ			Turismo
18	20448384358	EXPEDICIONES LAS	HERNAN VELASQUEZ	Puno	Puno	Operador de
		BALSAS S.R.L.	IGNACIO			Turismo
19	20406481272	GAIA PERU EIRL.	MARICELA GALLEGOS	Puno	Puno	Minorista



			RAMOS			
20	20448876145	GREAT TRIP	VICTORIA MARINA	Puno	Puno	Operador de
		TITIKAKA	ESPINOZA CHAVEZ			Turismo
21	20448785778	INCA LAKE TRAVEL	HUGO RICHARD	Puno	Puno	Operador de
			MOLINA PAREDES			Turismo
22	20447655943	INKA TOURS	JESSICA PAOLA	Puno	Puno	Minorista
			LOPEZ QUISPE			
23	20447655943	INKA TOURS	JESSICA PAOLA	Puno	Puno	Operador
		E.I.R.L.	LOPEZ QUISPE			de Turismo
24	20406509037	INVERSIONES	YOLANDA MATILDE	Puno	Puno	Operador de
		PERUVIAN CONFORT	GAMERO DE DELGADO			Turismo
25	20447819482	JUMBO TRAVEL EIRL	RICHARD LEOPOLDO	Puno	Puno	Operador de
			ARIAS LOPEZ			Turismo
26	20115037995	KAFER TRAVEL	MARIA DEL CARMEN	Puno	Puno	Operador de
			MUÑOZ DE SEIBTH			Turismo
27	20542720574	KIPUS TRAVEL	POMPEYO ENRIQUE	Puno	Puno	Operador de
		SERVICE	RAMOS RAMOS			turismo
28	20405880351	KOLLASUYO	JAIME CONDORI	Puno	Puno	Operador
		TOURS	YUCRA			de Turismo
29	20448508855	KOLLASUYO	MERY CAHUI CAHUI	Puno	Puno	Operador de
		TRAVEL				Turismo
30	20217131716	KOLLA TOUR	JUAN ARROYO	Puno	Puno	Operador de
			CHAVEZ			Turismo
31	20115186214	KONTIKI TOURS	JORGE LUIS DELGADO	Puno	Puno	operador de
			MAMANI			Turismo
32	20448041230	LATIN REPS. EIRL	SONJA MARIA	Puno	Puno	Operador de
			AUINGER DE PINO			Turismo
33	20116941016	LEON TOURS EIRL	MANUEL QUIÑONES	Puno	Puno	Operador de
			LEON			Turismo
34	20536830376	LIMA TOURS	NEPATALI ANGEL	Puno	Puno	Oper. Turismo
			FRANCO TARAZONA			Sucursal
35	10012102394	ISLAS TOURS	ELEAZAR PRIMITIVO	Puno	Puno	Operador de
			MENDOZA MACEDO			Turismo
36	20601082242	MORONI	CLAUDIA ELVIRA	Puno	Puno	Operador de
		EXPLORER	AVILA ROSELLO			Turismo
37	20447941521	MUNDO INKA	EULOGIO FELIPE	Puno	Puno	Operador de
		SERTUR S.C.R.L.	HUANCA CUTIPA			Turismo
38	20406356028	NAYRA TRAVEL	LILIAN GIOVANNA	Puno	Puno	Minorista
		S.R.L.	COTRADO CHEVARRIA			
39	20448639526	PACHA EXPEDITION	JUAN CARLOS YUFRA	Puno	Puno	Operador
		SCRL.	YANQUE			de Turismo
40	20447811660	PACHA TOURS	ERWIN ROMERO	Puno	Puno	Minorista
			SALCEDO			



41	20542668718	PERU GRACE TOURS SR Ltda	LUZ VIRGINIA CHAMBI VILCA	Puno	Puno	Operador de Turismo
42	20448490204	PERU REAL INKA EXPEDITIONS EIRL.	SONIA ROSA MAMANI RAMOS	Puno	Puno	Operador de Turismo
43	20601063124	PERU TITIKAKA TOURS E.I.R.L.	JORGE CACHICATARI ALEJO	Puno	Puno	Operador de Turismo
44	20490350391	PERUVIAN CONNECTION	VICENTE ELISEO MESTAS ORTEGA	Puno	Puno	Operador de Turismo
45	20448174892	PERUVIAN DREAM	EDGAR FELIPE AVILA CAZORLA	Puno	Puno	Operador de Turismo
46	20447601771	PIRAMIDE	CRUZ MARY BERNAL DE VERA	Puno	Puno	operador de Turismo
47	20448867669	PLEASURE TOURS E.I.R.L.	JORGE CICERON CUYUTUPA CAPCHA	Punn	Puno	Operador de Turismo
48	20448459978	PUNO TOURS EIRL.	WILSON MARCOS TICONA MAMANI	Puno	Puno	Operador de Turismo
49	20406399185	PUNO TRAVEL A. V. T. E.I.R.L.	RAQUEL LAURA ASILLO	Puno	Puno	Operador de Turismo
50	20406367143	Q'ALLARI E.I.R.L.	ROSA LIBIA GIRALDO ALAYZA	Puno	Puno	Operador de Turismo
51	20253859009	QUIMBAYA TOURS	RAUL SANCHEZ SANCHEZ	Puno	Puno	Operador de Turismo
52	20406531806	QUIPUS TRAVEL	ALICIA DENIS PAYE FLORES	Puno	Puno	Minorista
53	20406299041	ANDENES REPS S.R.L.	RAUL ARTEMIO SOTO TORRES	Puno	Puno	Minorista
54	10295390790	MONTERREY SERV, TURISTICOS	ROGELIO LADISLAO QUISPE LUQUE	Puno	Puno	Operador de Turismo
55	20448679668	ROSMAR TOURS	JUAN CARLOS HUAMAN SALON	Puno	Puno	Operador de Turismo
56	20448205445	RUMBO EXPLORA	DAVID MAXIMO VILCA QUISPE	Puno	Puno	Operador de Turismo
57	20406468331	SACRED LAKE	OMAR GENARO SERRUTO ROSSELLO	Puno	Puno	Operador de Turismo
58	20447880475	SALIDAS TRAVEL S.A.	ALDO ELIOTT QUENTA ARAOZ	Puno	Puno	Operador de Turismo
59	20286058974	SERVICIOS RECEPTIV. TITIKAKA	VICTOR B. CABALLERO APEÑA	Puno	Puno	Operador de Turismo
60	20447981581	AWT. TITICACA PERU S.A.C.	VICENTINA QUISPE QUISPE	Puno	Puno	Operador de Turismo
61	20447981581	ALL WAYS TITICACA PERU S.A.C.	VICENTINA QUISPE QUISPE	Puno	Puno	Oper. Turismo Sucursal
62	20448427774	LAGO TOURS E.I.R.L.	OLGA JUANA	Puno	Puno	Operador de



			MENA FLORES			Turismo
63	20286414355	SERTOVE	JUAN CARLOS	Puno	Puno	Minoristas
		S.R.L.	ROQUE VENTURA			
64	20600358112	SERVICIOS TURISTICOS	DERLY ROBERTO	Puno	Puno	Operador de
		TITICACA EXPERIENCES	MIRANDA CONDORI			Turismo
65	20448354106	SILLUSTRATEL S.A.C.	MARIO ALFONSO	Puno	Puno	Operador de
			CASTILLO PEÑARRIETA			Turismo
66	20100104114	SOLMARTOUR S.A.	TERESA A.	Puno	Puno	Mayorista
			ROJAS VALDIVIA			
67	20542683351	SOL PERU	MARIA SOLEDAD	Puno	Puno	Operador de
		REINSEN	FLORES VELASCO			Turismo
68	20405613230	SOL TOUR	OSCAR PASCUAL	Puno	Puno	Minorista
			TORRES HILASACA			
69	20447921091	SOUTHERN	ABEL LOPEZ	Puno	Puno	Operador de
		CROSS E.I.R.L.	ANDRADE			Turismo
70	20542603691	SUMAYA	REYNA MAMANI	Puno	Puno	Operador de
		ADVENTURES	CARI			Turismo
71	20406473504	SURI EXPLORER	PEDRO YUCRA	Puno	Puno	Operador de
		E.I.R.L.	FLORES			Turismo
72	20406531636	TITIKAKA	HERNAN PILCO	Puno	Puno	Operador de
		ADVENTURES	ESTAÑO			Turismo
73	20447945518	TC TRAVEL E.I.R.L.	TERESA CARRASCAL	Puno	Puno	Operador de
			SIFUENTES			Turismo
74	20448467059	TITICACA	EUFEMIA TOMASA	Puno	Puno	Operador de
		ENCANTO TOURS	MAMANI ZAPANA			Turismo
75	20600881656	TITICACA	YOSHI MARILYN	Puno	Puno	Operador de
		FOR YOU	QUISPE MAMANI			Turismo
76	20447681600	AVITURTIM EIRL.	ROBERTO CACERES	puno	Puno	operador de
			PALAZUELOS			Turismo
77	20242662604	TITIKAKA TRAVEL	JUAN LUJAN LUJANO	Puno	Puno	Operador de
						Turismo
78	20448897738	TITIKAKA WORLD	REYNALDO COYLA	Puno	Puno	Operador de
		E.I.R.L.	CHARCA			Turismo
79	20448894127	TOTORA	FREDY COILA	Puno	Puno	Operador
		ADVENTURES E.I.R.L.	COILA			de Turismo
80	20115164598	TUR	WILLIAM TERROBA	Puno	Puno	Minorista
		COPACABANA	NUÑEZ			
81	20447706360	TURISMO	PERCY TIPO	Puno	Puno	Operador de
		PERCYBAL E.I.R.L.	BELLIDO			Turismo
82	20448840116	TURISMO	MAXIMO QUISPE	Puno	Puno	Minorista
		WARAWARA	LOJANO			
83	20229913884	UNIVERSO TOURS	PEDRO ROMA	Puno	Puno	Operador de
			RAMOS MENDOZA			Turismo



84	20448185070	UROS TRAVEL E.I.R.L.	JOSE LUJAN LUJANO	Puno	Puno	Minorista
85	20447817196	VIAJES Y TURISMO GESAM	EDWYN JHASMANI	Puno	Puno	Operador de Turismo

FUENTE: (DIRCETUR) DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PUNO

